سلسلة إصدارات التدريب الإدارى

إدارة الـــذات

منظور تدريبى

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفى

مؤسسة حورس الدولية

الناشـــر

مؤسسة حورس الدولية
للنشر والتوزيع
١٤٤ ش طيبه- سبورتنج - الإسكندرية
ت . ف : ٥٩٢٢١٧١ - ت ٥٩٣٠٥٩٨

٢٠٠٦-٢٠٠٧

رقم الإيداع بدار الكتب
٢١٩٩٤ / ٢٠٠٦
الترقيم الدولى I.S.B.N
977-368-135-1

مدير النشر
مصطفى غنيم

اسم المؤلف أ.د. محمد الصيرفى
عنوان المصنف : سلسلة التدريب الإدارى

الإخراج وفصل الألوان
وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة
جـرافيـك : أحمـد أمـين
الإخراج الفنى : رحمة الشيخ

بسم الله الرحمن الرحيم

« وإن أدرى لعله فتنة لكم ومتاع إلى حين »

صدق الله العظيم

« سورة الأنبياء آية ١١١ »

بسم الله الرحمن الرحيم

تقديم

تنشأ السلطة في اي منشأة من ملاك الشركة - حملة الأسهم- وهؤلاء يقومون بتفويض السلطة الضرورية لإدارة المنشأة إلى مجلس الإدارة ورئيس الشركة وهم بدورهم يقومون بتفويض السلطة إلى أسفل أكثر وأكثر وتصبح اقل في مجالها في كل مستوى اقل وانجح، ومن هنا فإن المدير والعامل يملكان سلطة محددة إلى أعلى.

كما ان عملية تنظيم الأقسام والوظائف ستكون مستحيلة بدون التفويض، ويرجع ذلك إلى أن توزيع المسئولية لقسم ما أو وظيفة ما يسير عادة يداً بيد بتفويض سلطة كافية لضمان إنجاز الوظيفة.

ولكن بينما نستطيع تفويض السلطة فإننا لا نستطيع تفويض المسئولية، حيث إن جميع كتاب الإدارة متفقون على أن المدير سيظل مسئولاً أساساً عن أداء الوظيفة، لذا فإن تفويض السلطة يستلزم دائماً وجود المحاسبة.

غير أن بعض المديرين والمرؤوسين يكون لديهم بغضاً لعملية التفويض، وعلى أية حال فإن المدير يقوم بإنجاز الأشياء من خلال الآخرين ولذا فإن التفويض يعد مهارة يتعين على المديرين الذين يتسمون الفعالية أن ينموها.

أ.د. محمد الصيرفي
٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

قبل أن تبدأ

استبيان
اختبر معلوماتك عن التفويض

ضع علامة (صح) أو علامة (×) أمام العبارات التالية ولا تتأثر برأي من حولك واعتمد فقط علي معلوماتك الخاصة:

م	العبارة	نعم	لا
١	التفويض هو نقل المسئولية من الرئيس إلى المرؤوس		
٢	يفشل التفويض في حالة موافقة الرئيس عليه والرفض المستتر للمرؤوس		
٣	المدير الناجح هو ذلك الشخص الذي يغرق في تفاصيل العمل		
٤	يجب أن يشعر العاملون بأنه يمكن الثقة بك قبل ان يكونوا صرحاء معك		
٥	إن الثقة تستلزم توافر ثلاثة عوامل هي الوقت والسلوك والانفتاح		
٦	التفويض يعني الا يشغل المدير باله بما تم تفويضه حتى يقع في الفخ الذي يقول «عدم وجود اخبار يعني أن كل شئ على ما يرام»		
٧	من البديهي أنه لا ينبغي لك أن توكل جانباً من العمل فوراً إلى موظف حديث العهد بالقسم		
٨	لا يمارس بعض المديرين التفويض أحياناً لأنهم لا يفهمون طبيعة وظيفتهم		

م	العبـــــــارة	نعم	لا
٩	إن انعدام الأمان والرغبة في الكمال هما فقط إثنان من أسباب عدم التفويض		
١٠	فوض على أساس ما يجب عمله وكيفية اداء هذا العمل		
١١	فوض على أساس ما يجب عمله واترك للموظف الحرية في اختيار أسلوب الأداء		
١٢	فوض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف واترك للموظف الحرية في اختيار أسلوب الأداء		
١٣	عندما تفوض العمل اطلع مرؤوسيك بشكل واضح على المعلومات الخاصة بدرجات الحرية والتصرف		
١٤	التفويض يعني أن تترك لمرؤوسيك الحبل على الغارب وتقول لهم «أنتم وشأنكم انجزوا هذا العمل»		
١٥	التفويض يمكنك من التخلص من المهام غير الممتعة في وظيفتك والاحتفاظ بالأعمال الممتعة.		
١٦	يعني التفويض أن تدع موظفاً جريئاً مسيطراً على أعمال القسم بصرف النظر عن مدى كفاءة هذا الموظف		
١٧	لكي تصبح مفوضاً فعالاً عليك أن تتقبل المخاطرة بأن يرتكب مرؤوسيك بعض الأخطاء		
١٨	التفويض لا يعني التهرب من المسئولية فأنت مسئول أمام رئيسك عن نتائج وحدتك		

م	العبـــــــارة	نعم	لا
١٩	**أنا لا أفوض الأعمال التالية:** ١- العمل المتكرر ٢- الأعمال المالية ٣- الأعمال التي لا تتناسب مع مؤهلاتي ٤- الأعمال التي تضيق من مساحة تخصصي ٥- الأعمال التي تستغرق الجزء الأكبر من وقتي		
٢٠	**أنا أفوض الأعمال التالية:**		
	١- مناقشة الموظف عن تأخره المستمر عن العمل ٢- السماع إلى شكاوى الموظفين ٣- حث الموظف على تنظيف مكان عمله ٤- تحديد الموظفين اللازمين للعمل الإضافي		
٢١	يتوفر لدى الموظفين الذين يعملون لدى مشرف يمارس التفويض فرصة ممتازة للنضوج والتقدم في وظائفهم		
٢٢	إن فرصة التعليم بالممارسة لا تتوفر لهؤلاء الموظفين الذين يعملون مع مشرف لا يمارس التفويض		
٢٣	ينبغي أن تزيد من التفويض كلما زادت ثقتك بمقدرة الموظف حتى تصل إلى أكبر قدر من التفويض		
٢٤	**التفويض يستلزم تقسيم الأعمال إلى ثلاثة أنواع:** - أعمال يمكن تفويضها في الحال - أعمال يمكن تفويضها عندما يوجد الموظف المتدرب على استعمالها - أعمال أنت وحدك يمكنك تأديتها		

م	العبــــــارة	نعم	لا
٢٥	**يعتمد التفويض الفعال على:** - قبول مسئولية تأدية الواجبات المكلف بها - العمل في حدود السلطة المفوضة - تقديم افضل أداء ممكن لصالح المنشاة - قبول مسئولية ما تحقق من نتائج		
٢٦	**قبل قبول التفويض يجب أن تجيب على الأسئلة التالية** - هل أنت مـؤهل للأداء الجيـد عند هذا المسـتوى من التفويض؟ - هل التوقيت مناسب وواقعي؟ - هل تتوافر لك الموارد الكافية بشرية ومادية؟		
٢٧	**يتطلب التفويض بشكل عام رفع تقارير عن الآتي:** - المشكلات غير المتوقعة والتوصيات لمعالجتها - الموقف بالنسبة لمجالات المسئولية الرئيسية مشتملاً على مقارنات للنتائج الفعلية مع النتائج المخططة - النتائج النهائية المحققة مع المقارنات المناسبة بين ما هو مخطط وما هو فعلي - التوصيات لتحسين وظيفتك		
٢٨	العمل المتكامل هو دراسة لمشكلة - وعرض الحل لها- بواسطة موظف بشكل يمكن للمدير بسهولة من الموافقة على التصرف الكامل		

م	العبـــــــارة	نعم	لا
٢٩	إن من عملك أن تشير على المدير بما ينبغي عمله لا ان تسأله عما يجب عمله		
٣٠	هل تختبر سلامة عملك يطرح هذا السؤال على نفسك: «إذا كنت أنا المدير فهل أكون راغباً في توقيع الأوراق التي قدمتها والمراهنة بسمعتي المهنية على كونها صحيحة».		
٣١	هدفك من التفويض هو أن توفر لكل واحد من مرؤوسيك فرصة العمل باستقلال في مجال الأعمال الروتينية		
٣٢	هناك مخاطر تتعلق بالتفويض لكنها جزء ضروري من هذه العملية ويمكن حصرها في نطاق ضيق عن طريق التحرك ببطء نحو الهدف		
٣٣	يمكن القول إن التفويض هو إطلاق الحبل للمرؤوسين مع التأكد من أنهم لن ينشقوا على انفسهم بها، ويعني هذا أنه من الضروري توفير التدريب اللازم لهم لكي يتمكنوا من إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، كما تعني أنك يجب أن توفر البيئة التي تسمح لهم باللجوء إليك عند مواجهة الصعاب أو فشل القرارات بدون خوف.		

لا	نعم	العبـــــارة	م
		لكي ينجح التفويض لابد من التزام المدير بما يلي: ١- مطابقة مستوى التفويض مع مستوى نضوج الفرد. ٢- انقل لمرؤوسيك ما لديك من معلومات تتعلق بالعمل الذي وكلته إليه. ٣- الموافقة على معدلات أداء مناسبة للمسئولية المفوضة. ٤- ضع السلطة الكافية لإنجاز المسئوليات المفوضة. ٥- ضع نظاماً للرقابة لتكون على دراية بتقدم العمل. ٦- توفير التدريب والدعم حتى يصل مرؤوسيك إلى المستوى الثالث من التفويض. ٧- الوقوف إلى جوار مرؤوسيك عندما يتصرفون في حدود السلطة المفوضة لهم حتى لو كان هذا التصرف لم تفعله انت شخصياً.	٢٤

مفتاح الحل

أعطى لكل إجابة (بنعم) ثلاث درجات ولكل إجابة (بلا) درجة واحدة واجمع ما حصلت عليه من درجات:

الدرجات من ٧٥-١٠٠ تعنى أنك مستوعب موضوع التفويض

الدرجات من ٥٠-٧٥ تعنى أنك فى طريقك إلى استيعاب التفويض

الدرجات من ٣٠-٥٠ تعنى وجود عقبات فى طريق استيعابك للتفويض

الدرجات ٣٠ فأقل تعنى ضرورة قراءة هذا البرنامج جيداً

مفاهيم عامة

أولاً السلطة

- هى حق اتخاذ القرار .. والحق فى توجيه أعمال الآخرين .. والحق فى اصدار الأوامر.
- هى الحق الذى يخول لفرد ما اصدار قرارات أو أوامر و تعليمات أو عمل شيئ ما.
- هى الحق الذى بواسطته يتمكن الرؤساء من الحصول على امتثال الآخرين للقرارات.
- هى الصفة المميزة للأمر فى التنظيم الرسمى بحكم قبولها من عضو التنظيم لكى تحكم الأعمال التى يسهم بها.
- هى محاولة ناجحة لتوجيه سلوك شخص آخر.
- هى الحق الشرعى فى التصرف و اصدار الأوامر.

مصادر السلطة (١)

تنبع السلطة من مصدرين رئيسيين هما (*).

١ **المصدر الرسمي:** وتسمى السلطة النابعة من هذا المصدر، بالسلطة الرسمية التى يستمدها صاحبها من خلال الو ظيفة التى عين فيها ويشغلها ضمن سلسلة الأمر التنظيمية داخل المنظمة، وهذه السلطة يمنحها القانون فى الجهاز الحكومى، والنظام الداخلى فى المنظمات ذات الملكية الخاصة، الذى يضعه ملاكها، وهذه السلطة تخول صاحبها فرض العقوبة و المكافأة، للحصول على الطاعة والامتثال، كوسيلة للرقابة والسيطرة على العمل.

غير أنه يجب الا يفهم من ذلك على أن السلطة الرسمية هى أداة قسر وإكراه وإجبار، بل هى أداة تنظيمية يُنَظِمُ بموجبها علاقات الادارات والعاملين فيها بعضاً ببعض، وعليه فهى أداة بناء لا تنشد السيطرة القاسية بل سيطرة تعتمد على الاقناع أولاً.

٢- **المصدر غير الرسمي:** وتسمى السلطة النابعة من هذا المصدر،بالسلطة غير الرسمية ، ويمكن أن يستمدها صاحبها من مصادر فرعية متعددة أهمها ما يلى :

أ- الشخصية:

يتمثل هذا المصدر فى قوة الشخصية والصفات التى يتحلى بها صاحب السلطة (الرئيس القائد)، وحسن تعامله مع مرؤوسيه، وقيادته الديموقراطية

---

(١) د. عمرو وصفى عقيلى - الإدارة أصول وأسس ومفاهيم -دار زهران للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٧ ص ٣٢٥ - ٣٢٦

(*) الحديث فى ذلك الجزء قاصر على السلطة الرسمية فقط.

لهم، حيث يؤدى ذلك إلى رفع درجة الثقة مابين صاحب السلطة (الرئيس) و من يمارس السلطة عليهم، ويجعلهم ينفذون ما يطلبه منهم عن رغبة وقناعة، وهذا ما اسماه شستر بارنارد «بقبول السلطة» ويسميها بعضهم بقبول المرؤوس للسلطة. وتؤكد الإدارة الحديثة هذا الاتجاه وهو ألا يعتمد المدير على السلطة الرسمية فقط للحصول على الطاعة و الامتثال من قبل مرؤوسيه، بل عليه الاعتماد على عملية الاقناع وإحداث الرغبة لديهم لتنفيذ ما يطلبه منهم عن قبول وقناعة، فاستخدام السلطة الرسمية فقط، أثبت عدم جدواه فى التطبيق و الممارسة العملية.

ب- المقدرة والمهارة الفنية:

وتمثل ما يتمتع به صاحب السلطة من الما م ومهارة وخبرة فنية فى العمل، تكسبه احترام وتقدير مرؤوسيه، بما يؤهله لأن يطلب فيطاع ممن يراسهم احتراماً لخبرته فى العمل.

جـ. مهارة التعامل مع الآخرين :

الفرد صاحب السلطة الذى يتقن فن التعامل مع الآخرين و اكتساب محبتهم، لا شك أن ذلك يكسبه قوة التأثير فى سلوكهم، ويحصل منهم على الطاعة الامتثال نتيجة هذه المحبة التى يكنها مرؤوسوه له.

ونود الاشارة فى هذا المقام إلى أن المصدرين يكملان بعضهما البعض، فالرئيس القائد يحتاج إلى سلطة رسمية تعطيه القوة والنفوذ لأن يكافئ ويعاقب ويحصل على الطاعة والامتثال من قبل من يرأسهم. كما يحتاج إلى سلطة غير رسمية تجعله مقبولاً من قبل من يمارس عليهم سلطته الرسمية، ويخطئ من يعتقد أن السلطة الرسمية تكفى وحدها.

موقف اداري (١)

لقد تخرج السيد/ محمود عبد الله من إحدى مدارس الولايات الشرقية الكبرى فى إدارة الأعمال عام ٢٠٠٥ ، والتحق بعد فترة قصيرة كملازم ثان فى سلاح المشاة. وفى نهاية رحلته مع المشاة كان قد حصل على رتبة كابتن. وقد قبل بعد ذلك وظيفة إدارية فى قسم الإنتاج فى شركة هوبر.

ومع بدايته الأولى مع الشركة، لم يترك محمود عبد الله اى شك فى عقل شخص عمن يكون هذا المسئول. فخلال زمن قصير اصبح يعرف بالرجل الصارم فى منازعات الإدارة واتحاد العمال. لقدكان وظيفة محمود هى أن تتدخل بشدة لتعرف من يكون المسئول. وعلى اية حال، فإن الاتحاد لم يأبه كثيراً بهذا المنهج، وتركوا الادارة العليا تعرف به. ولقد انتقلت الكلمة سريعاً إلى محمود عن طريق رئيسه، حيث دار بينهما الحوارالتالى:

- «محمود، هناك ضغط شديد علينا من الاتحاد كى نسألك كى لا ترهقهم»

- «وماذا هنالك حتى أيسره عليهم؟ كل ما افعله هو اننى احمى وظيفة الادارة»

- «حسناً، وماذا عن حماية وظيفتنا ولكن بطريقة اكثر لطفاً قليلاً»

- «لابد أنك لا تعنى أن تخبرنى أننا فى مأزق بسببهم، هل تعنى ذلك؟».

ثم استطرد

- «لماذا، من هو المسئول هنا، الاتحاد أم الادارة؟».

- «الآن، هدئ من روعك، ماعليك إلا ان تعى أنك لم تعد الآن فى الجيش، والاتحاد فى هذه الشركة قوى، قوة لعينة. لقد انتهت أيام التعامل مع الاتحاد بشدة».

وانطلاقاً من هذه النقطة توقف محمود عن التصرف بتهور مع الاتحاد، وكلما كان ممكناً حاول أن يعمل معهم، وعلى أية حال، فقد شعر بأن الادارة كانت متساهلة جداً.

أسئلة:

(١) هل توافق على ماتوصل إليه محمود من أن الإدارة متساهلة جداً؟ ولماذا؟

(٢) ما هى الرؤية التى تزودنا بها هذه الحالة عن طبيعة «السلطة»؟

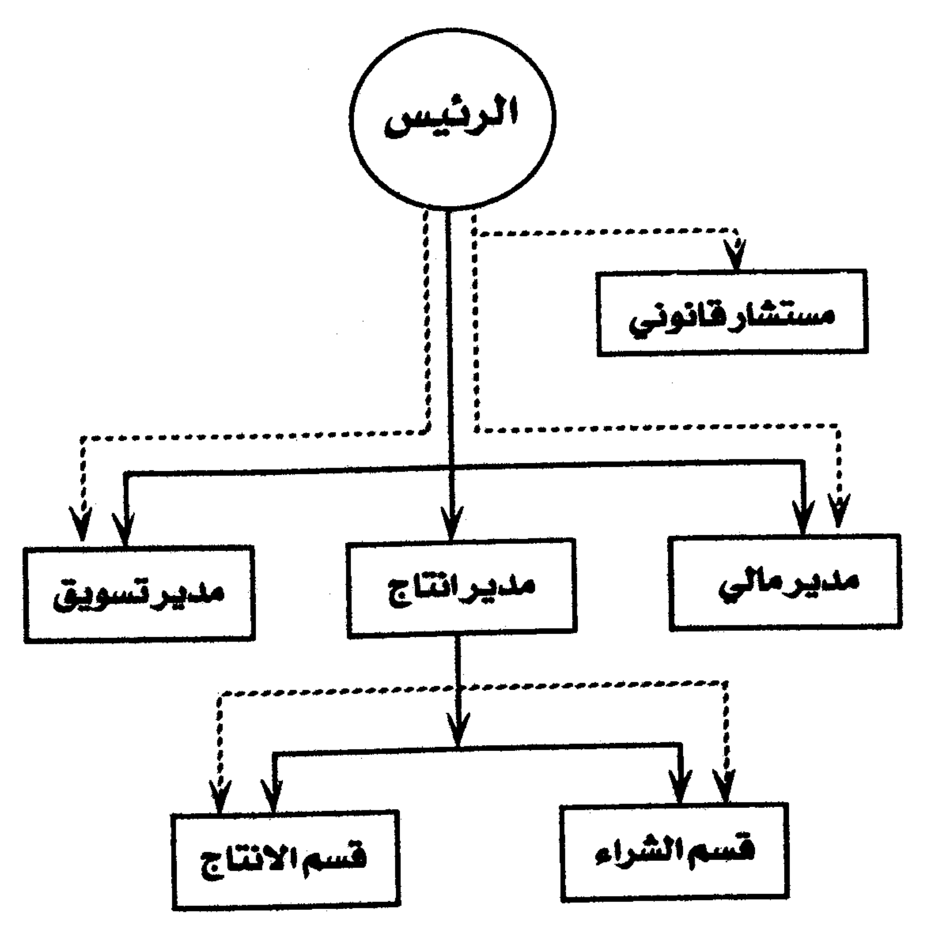
أنواع السلطة الرسمية

تنقسم السلطة الرسمية بصفة عامة إلى ثلاث أنواع هى :

(١) السلطة الاستشارية:

وهى سلطة مساعدة ونطاقها محدود فى انها لا تعطى او تصدر الأوامر بل تقتصر على مجرد إبداء النصح، فالأفراد الذين لديهم سلطة استشارية يساعدون وينصحون ويسهلون الأنشطة التنظيمية المختلفة فقط.

والسلطة الاستشارية لا تفوض
وفيما يلي نموذجا يوضح السلطة الاستشارية



السلطة الاستشارية

سلطة التنفيذية ←———

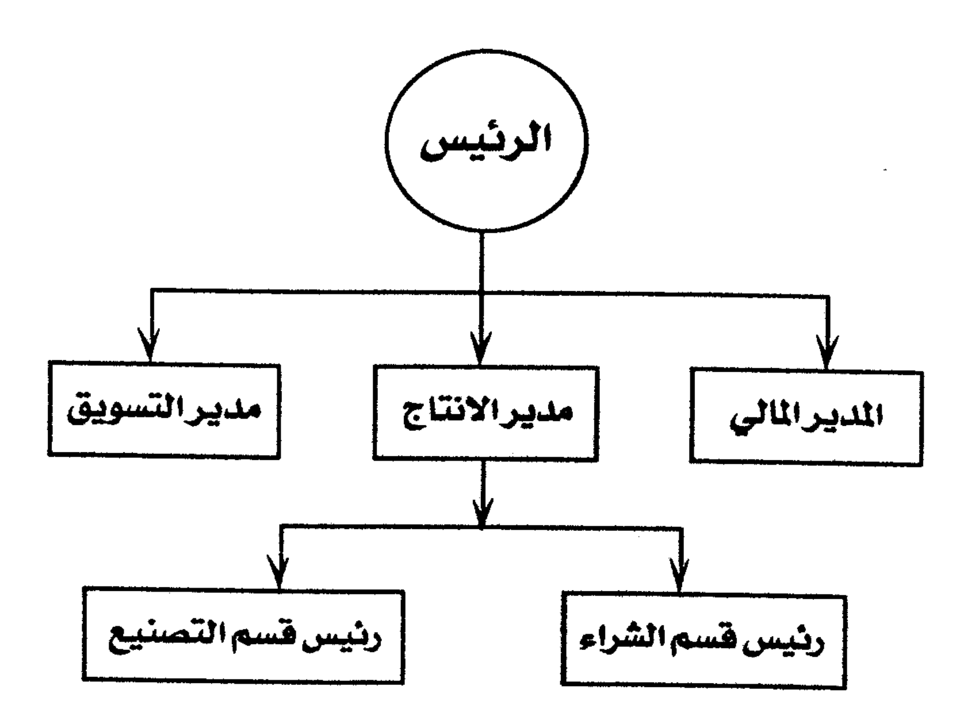
سلطة استشارية ←--------

(٢) السلطة التنفيذية:

وهى تتضمن الحق فى إعطاء الأوامر التى بها تنفذ القرارات وبالتالى فإن كل المديرين يملكون سلطة تنفيذية على مساعديهم.

والسلطة التنفيذية تستمد قوتها من موقع أو مركز المدير فى الهيكل التنظيمى لأن المدير فى هذه الحالة يعتبر بمثابة وكيلا للمنظمة.

والشكل التالى يوضح لنا التسلسل فى السلطة التنفيذية



والسلطة التنفيذية تتمثل فى تسلسل الأوامر والذى عادة ما يعرف بسلسلة التدرج والتى تنحدر من أعلى إلى اسفل المنظمة وتكون علاقات السلطة والمسئولية فى المنظمة.

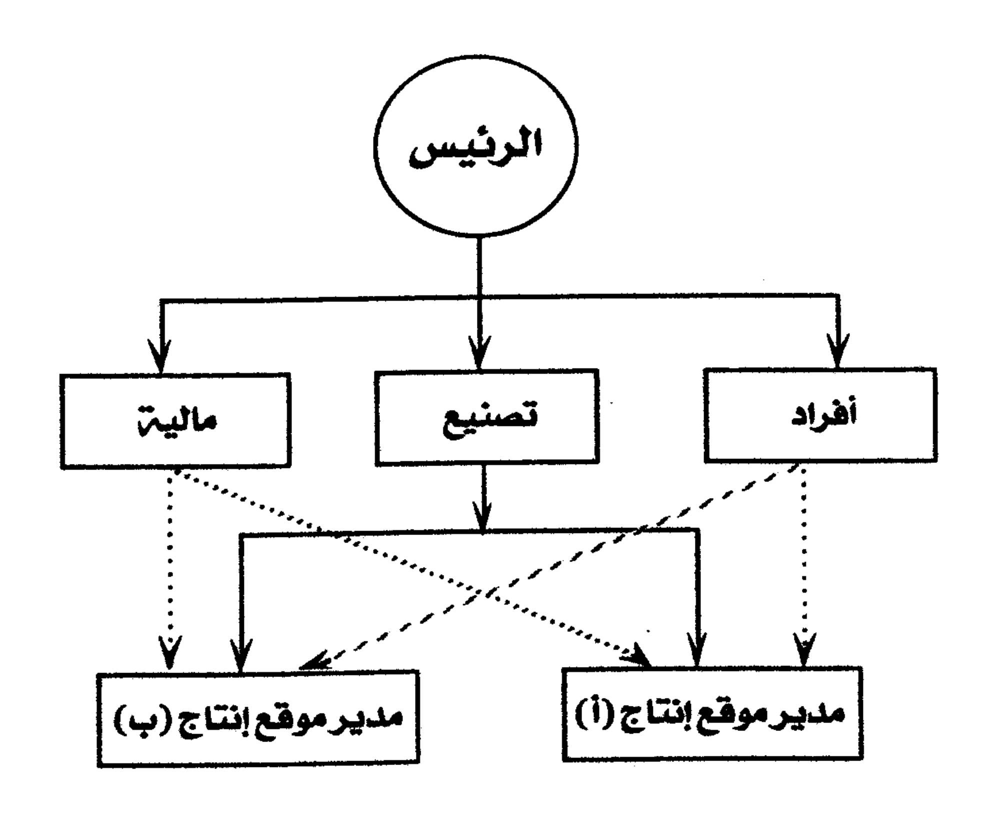
السلطة التنفيذية ... تفوض

(٣) السلطة الوظيفية:

وهى السلطة التى توصف الممارسات والإجراءات والسياسات لوحدات أو مجموعات فى الهيكل التنظيمى ولا تقع فى سلسلة الأمر لتلك الوحدات أو المجموعات وهى تعتمد على الخبرة والمعرفة.

والسلطة الوظيفية تعطى لصاحبها الحق فى إصدار الأمر فى حالات تتعلق بنطاق تخصصه.

والشكل التالى يوضح هذا النمط من السلطات

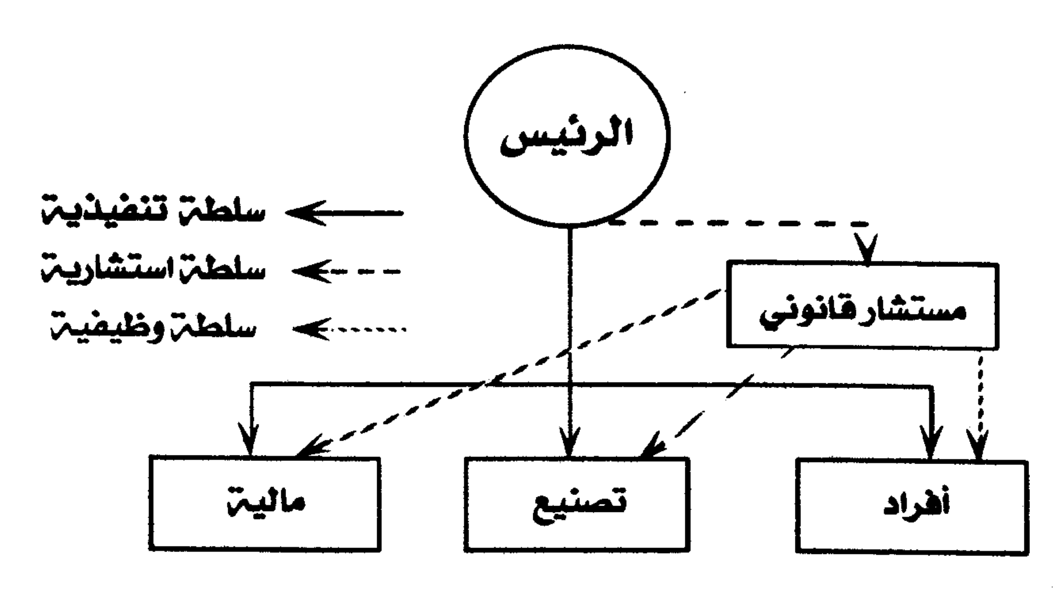


←—— سلطة التنفيذية

←······ سلطة وظيفية

السلطة الوظيفية يمكن أن تفوض إلى كل المديرين التنفيذيين في المنظمة كما يمكن تفويضها أيضا إلى المتخصصين الاستشاريين ليمارسوا بعض السلطات التنفيذية.

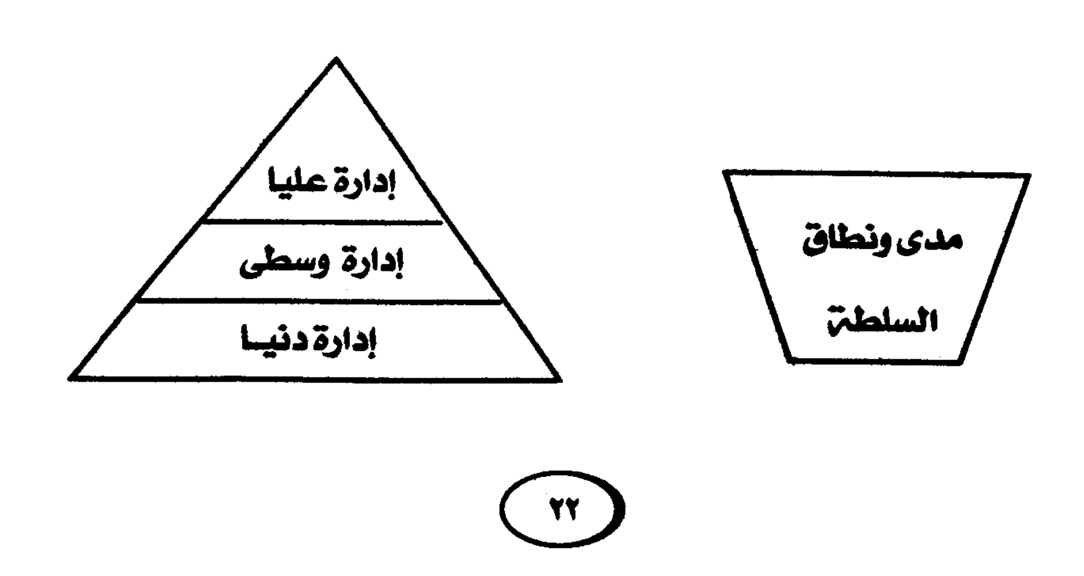
والنموذج التالي يوضح هذه السلطات الثلاثة:



قسم استشاري سلطات وظيفية

هذا ويجدر التنويه هنا إلى أن المستويات الإدارية في المنشأة تمثل التدرج في توزيع السلطة بمعنى أنه كلما انخفض المستوى الإداري كلما قابله ضيق في نطاق ونوع السلطة المخولة والعكس صحيح

كما يتضح من الشكل التالي:



(٤) سلطة اللجان

قد يطلق على اللجان مسميات اخرى مثل المجلس او هيئة او فريق او غيرها من المسميات التى وان اختلفت فإن لها خاصية مشتركة وهى العمل الجماعى لمعالجة موضوع معين او مشكلة محددة.

وفى الغالب تكون اللجان المشكلة استشارية عندما يتوقع منها مناقشة موضوع معين او مشكلة محددة و ترفع اقتاحاتها وتوصياتها بشأنها إلى المستويات الإدارية المختصة. واحياناً تشكل اللجنة لمجرد جمع معلومات وحقائق دون رفع توصيات. واحياناً تصدر اللجنة قرارات ملزمة للغير ويتعين تنفيذها وفى هذه الحالة يكون للجنة سلطات إدارية تنفيذية كما هو الحال فى مجلس إدارة المشروع.

وأهم ما يؤخذ على اللجان أنها مكلفة من حيث الوقت و المال، ومدعاة للتأخير فى اتخاذ القرارات ومعرضة لعدم الوصول إلى قرار أو الوصول إلى حل وسط أو امكانية انفراد أحد أعضائها بمركز القوة أو الضغط الذى قد يقضى على فعاليتها.

مـواقف إداريـة

موقف إدارى (١)[1]

اعتاد رئيس شركة الوادى للكبريت القيام بجولة تفتيشية فى المصنع يومياً، الذى كان يعمل به حوالى ٤٠٠ عامل، واثناء مرور الرئيس بالادارات المختلفة يبعثر تعليماته وأفكاره ومقترحاته وأحياناً انتقاداته للعمال والموظفين، وكانت جميع الادارات متاهبة لزيارته اليومية، وكان من الواضح وجود شعور عام بالاثارة قبل جولته الصباحية، وكان سيادته يشعر أن هذه الجولات ضرورية حتى يكون كل واحد متنبهاً علاوة على اها تتيح للعاملين الفرصة لمقابلة الادارة العليا.

وفيما يلى مثال لما حدث فى إحدى الجولات الأخيرة.

(أ) اقترح على رئيس أحد الأقسام تعيين عامل نظافة إضافى لضمان مراعاة متطلبات الأمن الصناعى على وجه أفضل.

(ب) ناقش حالة المخزون مع كاتب المخازن وناول الملاحظ مسودة نموذج جديد لطلب مواد التعبئة.

(جـ) طلب من عمال متوقفين عن العمل (إلى أن يتم اصلاح عطب الآلة) القيام بتنظيف المكان أثناء انتظارهم.

(د) استمع إلى شكوى أحد العمال عن جودة الوجبات الغذائية التى تقدم فى مطعم الشركة.

---

(١) د. شوقى حسين عبد الله - اصول الإدارة - دار النهضة العربية ١٩٨١ .

وعندما تساءل احد العمال بتعجب عن سبب قضاء رئيس الشركة جانبا من وقته فى هذه الجولات اليومية أجاب رئيسه بقوله ولم لا ؟ على كل حال هو رئيس هذا الجهاز؟

١- ما رايك فى جولات رئيس الشركة اليومية؟

٢- علق على اجابة رئيس العامل عن السؤال الخاص بجولات رئيس الشركة اليومية، «على كل حال هو رئيس هذا الجهاز؟»

٣- بصفتك مستشاراً للشركة بماذا تنصح رئيسها بخصوص دوره ذو السلطة؟

موقف إدارى (٢)

يوضح الشكل التالى الخريطة التنظيمية لأحد البنوك العاملة بمحافظة الاسكندرية اى اشكال التقسيم الادراى توضحها هذه الخريطة التنظيمية؟ وبأى الطرق يقوم المسئولون الرئيسين ايضاً بإنجاز المهام الاستشارية؟ اى الوظائف تعد استشارية بشكل مبدئى وايها تعد وظائف تنفيذية بشكل مبدئى؟

الخريطة التنظيمية
لأحد البنوك العامة بمحافظة الاسكندرية

- مجلس الإدارة
  - المراجعة
  - الرئيـــــس
    - نائب المدير التنفيذى مدير المركز الرئيسى والمسئول الرئيسى عن الأقراض
      - العمليات النقدية للمركز الرئيسى
        - إمساك الدفاتر والاثبات
        - التقارير، الأفراد والخدمات المعاونة
        - الصرافين
      - قسم القروض العقارية
      - قسم أقساط القروض
    - الفروع
      - فرع أ
        - يتولي المدير مسئولية الضمان أيضاً
      - فرع ب
        - يتولي المدير أيضاً الائتمان الزراعى
      - فرع ج
        - يتولي المدير وظائف الاعلان والترويج للبنك
  - الاستثمارات

فاعلية السلطة

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تحد من فاعلية السلطة وهى :

(١) قبول المرؤوس

حيث انه إذا أردنا أن تكون السلطة الرسمية فعالة فيجب تدعيمها بقبول المرؤوسين لها وهذا يعنى أن يكون صاحب السلطة الرسمية «الرئيس» مقبولاً ممن يراسهم حيث يتقبل المرؤوسون السلطة فى الحالات التالية

١- عندما يكونوا قادرين على فهم الأوامر التعليمات الصادرة إليهم.

٢- عندما يكونوا قادرين على تنفيذ تلك الأوامر والتعليمات.

٣- عندما يكون هناك شعوراً بأن هذه التعليمات والأوامر تصب فى مصلحة المنظمة.

٤- عندما تخدم تلك الأوامر والتعليمات المصالح الذاتية لهم.

٥- عندما لا تتعارض تلك الأوامر والتعليمات.

٦- عندما لا يتم الاقتناع التام بهذه الأوامر والتعليمات.

(٢) مقدرة المرؤوس

يقصدر بمقدرة المرؤوس امكاناته الذهنية والجسمية فلكى تكون سلطة الرئيس مقبولة وممكنة التنفيذ يجب أن تكون الأوامر الملزمة التنفيذ تقع ضمن هذه الامكانات التى يمكنها المرؤوسون وبالتالى فإذا كانت تلك الامكانات ضعيفة فهذا يضع عائقاً أمام تنفيذ الأوامر و بالتالى يضعف من ذلك من فاعلية السلطة.

(٣) درجة التداخل بين السلطات

حيث أن درجة التداخل بين السلطات تودى إلى حدوث الصراع بما يعنى ايقاف أو تعطيل إحدى السلطات حتى تشتد وتقوى السلطة الأخرى.

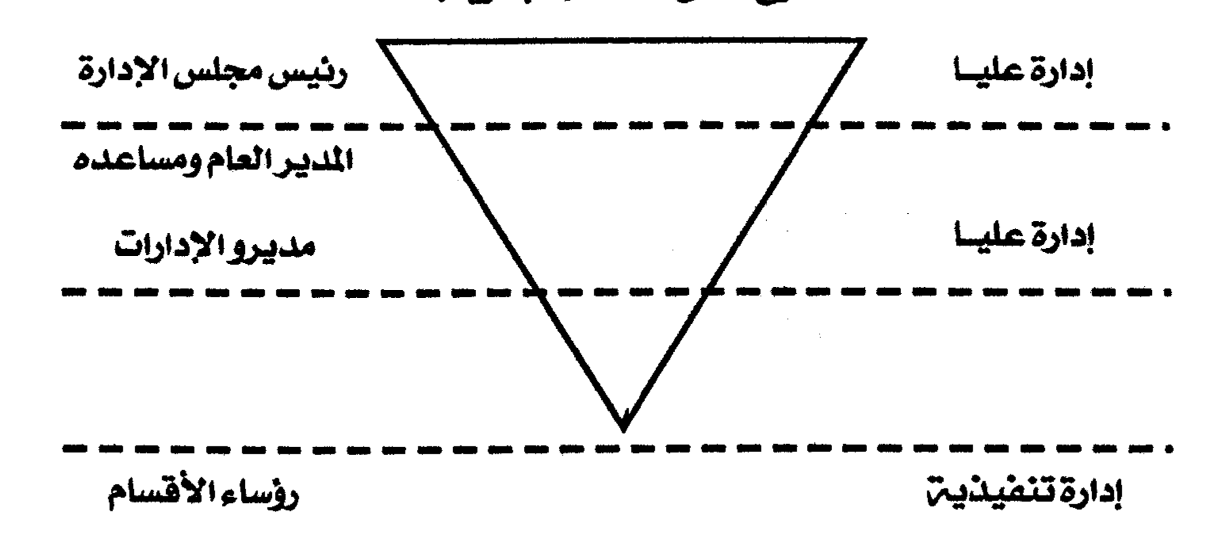
(٤) السلطة الأعلى

حيث أن كل مستوى إدارى لا يملك السلطة بمفرده بل يستمدها من المستوى الأعلى مما يوضح بأن السلطة ليست كاملة بل انها تخضع دائماً لقيود تفرض من السلطة الأعلى.

نطاق السلطة الرسمية «الحق فى اتخاذ القرار وحرية التصرف»

يرتبط ضيق أو اتساع السلطة الادارية المفوضة للمدير بموقعه فى المستوى الإدارى فى التنظيم، ويكون نطاق السلطة كبيراً واسعاً فى قمة الهرم التنظيمى، ويقل تدريجياً كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية ويوضح الشكل كيف يتدرج نطاق السلطة من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى:

تدرج نطاق السلطة الإدارية



هذا ويلاحظ أن بعض المنظمات قد تجد نفسها أمام ثلاثة بدائل عند توزيع السلطة وهذه البدائل هى :

(أ) التنظيم الخطى حيث يتم توزيع السلطة على النحو الموضح بالشكل التالى

نموذج تنظيم خطى

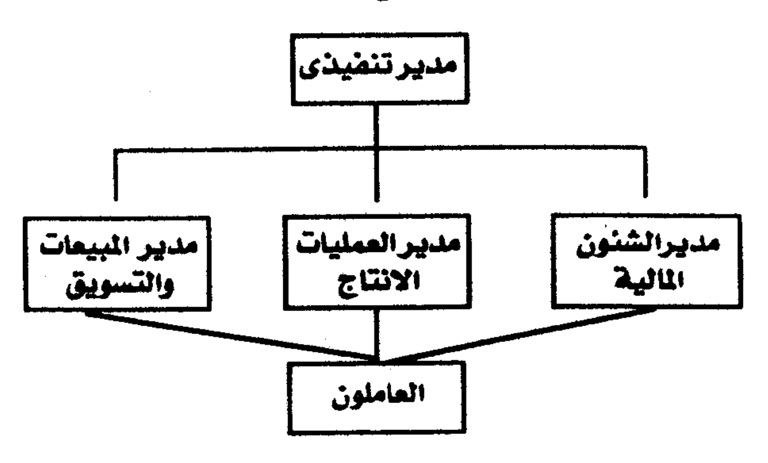
Line Organization



(ب) التنظيم الوظيفى وفيه تمنح سلطات أمر على جميع الإدارات فى مجال تخصصها وذلك كما هو موضح بالشكل التالى

نموذج لتنظيم وظيفى

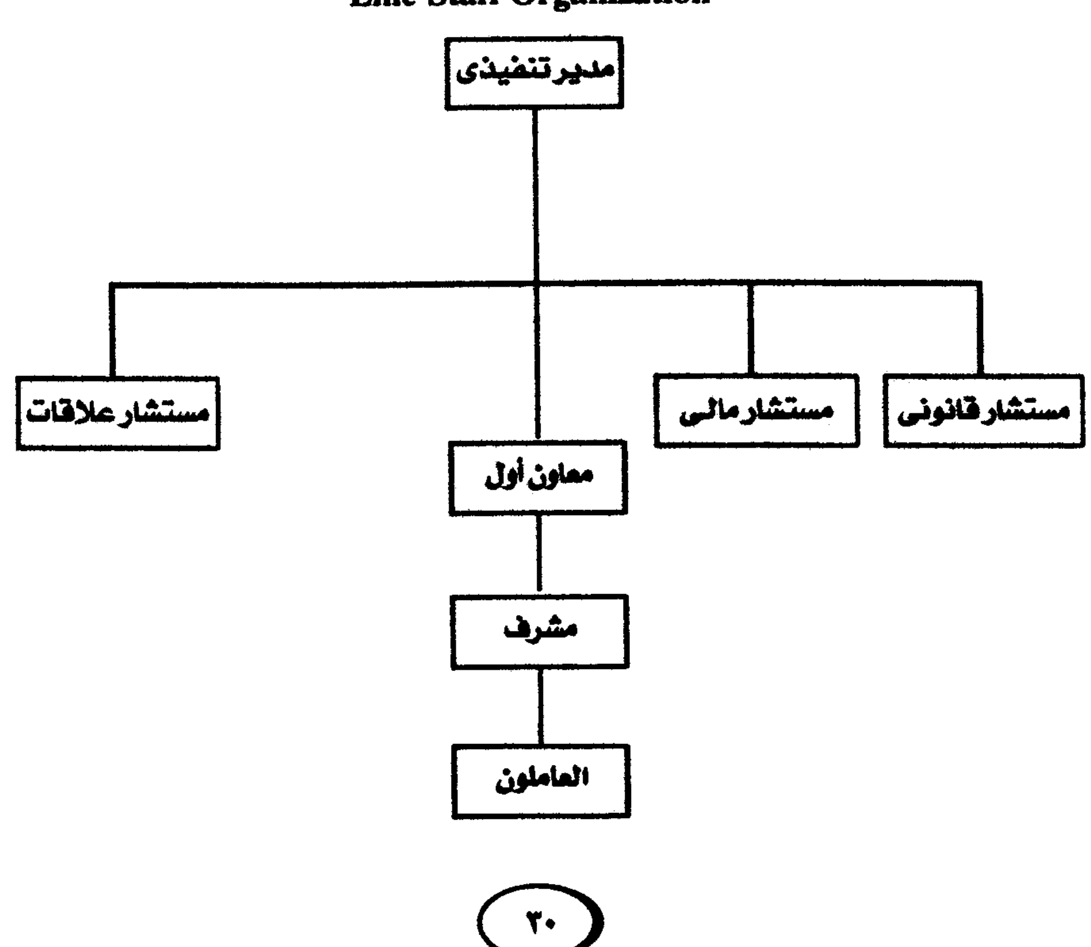
Functional Organization



(جـ) تنظيم خطى استشارى كما هو موضح بالشكل التالى

نموذج لتنظيم خطى - استشارى

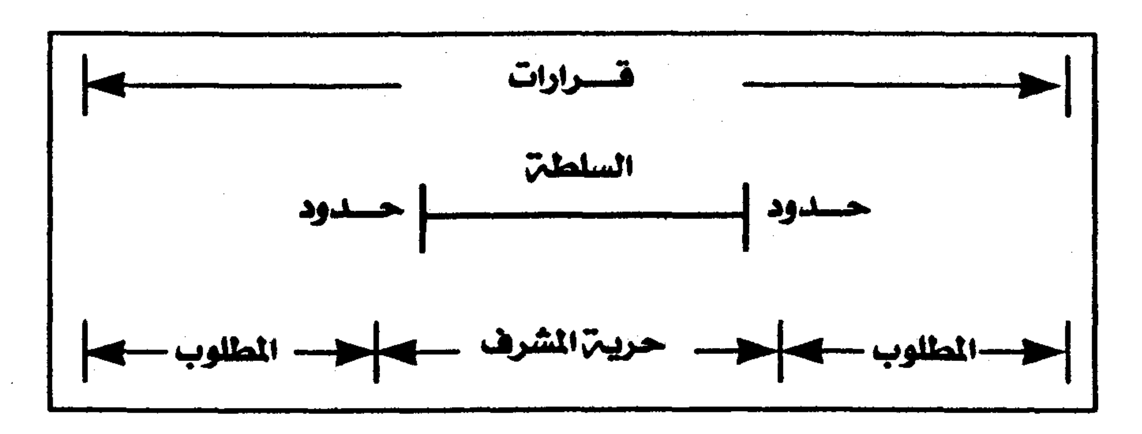
Line-Staff Organization



هل ينبغى للمرؤوس أن يشكك فى قرار مديره ؟

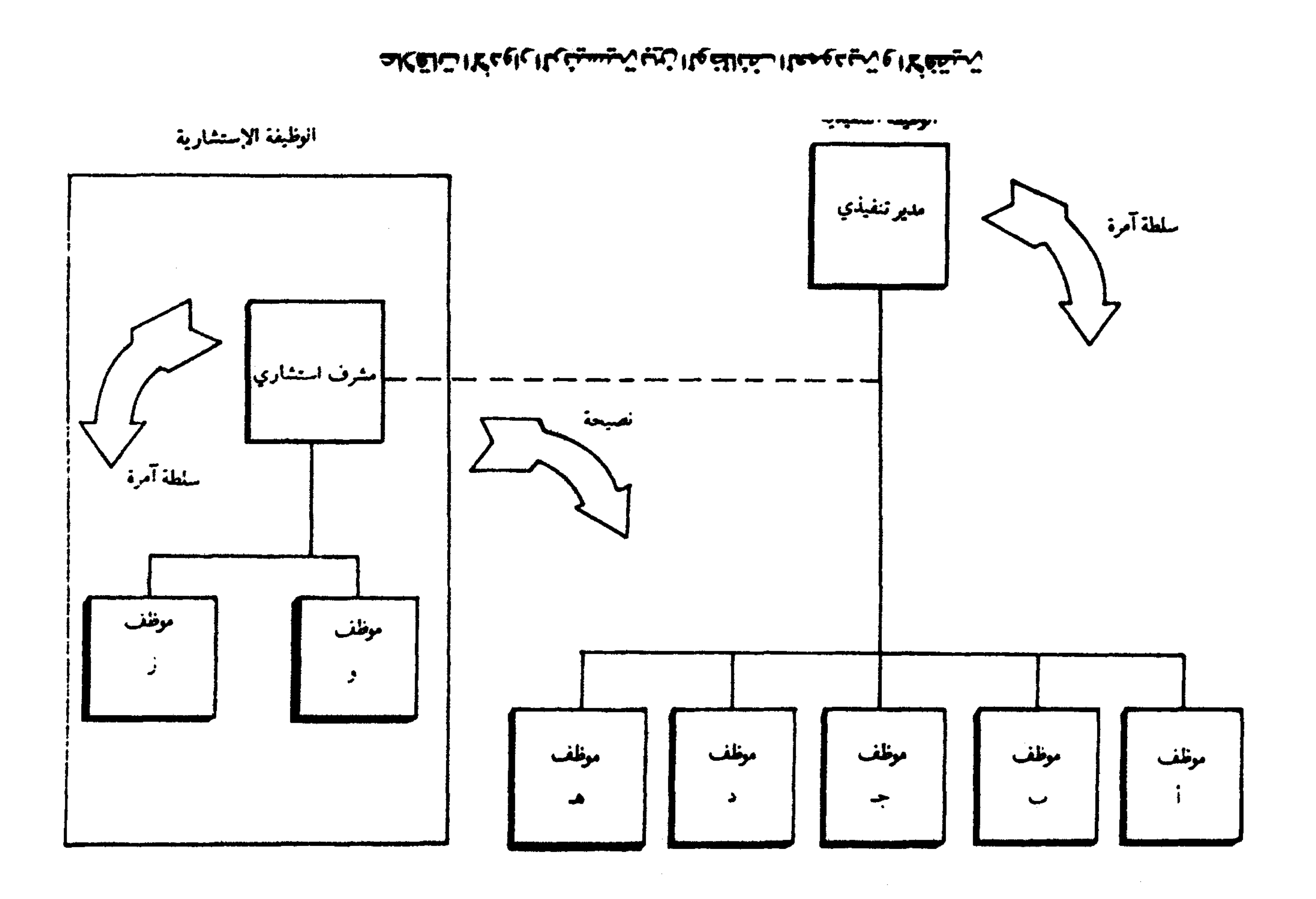
مهما كان نظام المراقبة والتوازن جيداً فإن المديرين والمشرفين سيقومون باتخاذ قرارات يوماً بحيث لا يوافق الآخرون معهم. وهذا يمكن أن يحدث إما فى حالة عدم موافقة المرؤوس مع قرار مشرفه، أو المشرف مع أحد قرارات المدير.

حدود السلطة الإدارية



كيف ينبغى معالجة موقف كهذا؟ هل من المناسب للمرؤوس أن يشكك فى قرار رئيسه ؟ الأمر يعتمد على ظروف الموقف . ففى الشكل السابق نرى موقع السلطة فى الدور الإدارى، وحرية المشرف فى اتخاذ قراراته، وحدود سلطته، *الأمر الذى يعنى أنه لا يمكنه أن يتخذ قراراً خارج حدود سلطته*. إن سياسة التوظيف مثلاً تتضمن أن لا تقوم اى منظمة بالتفرقة و التمييز فى تطبيق عملية التوظيف على المتقدمين للوظائف بناء على العرق أو المعتقد أو الجنس أو اللون أو الدين أو الموطن الأصلى؛ فهذه حدود لسلطة المدير. فإذا رفض المدير تعيين أحد المتقدمين لوظيفة ما بسبب لونه فإن ذلك يعد خرقاً لسياسة الشركة ولحدود الدور الذى يقوم به، الأمر الذى يجعله مسؤولاً عن اتخاذ مثل هذا القرار، *ولكن ضمن حدود سلطته يبقى المدير حراً فى اتخاذ القرارات التى يراها ملائمة، وهذا ما نسميه بالحكم أو الرأى*. فالأدوار الإدارية كلها تتطلب ممارسة إصدار حكم أو إعطاء رأى مميز و سليم، و تحمل المنظمة الإداريين مسؤولية ممارسة إصدار الأحكام و البقاء ضمن حدود سلطتهم الإدارية.

علاقات الأدوار الرئيسية بين الوظائف العمودية والأفقية



السلطة والمصطلحات المرادفة

(أ) السلطة والنفوذ

النفوذ كما عرفه العالم الاجتماعى الألمانى "Max Weber" هو تعبير عن قدرة احد طرفى علاقة او احد أطراف مجموعة ما، على إملاء و تنفيذ إرادته الخاصة على طرف آخر برغم وجود مقاومة لهذا الطرف الآخر. ومؤدى هذا أن النفوذ هو قدرة شخص أو مجموعة على التأثير فى سلوك الآخرين. و هذا ما لم يكن ليحدث فى غياب النفوذ . وعلى ضوء هذ التعريف يمكن تحديد ثلاث خصائص للنفوذ هى :

١- انه قدرة على التأثير فى آخرين. وقد يتوفر لشخص او مجموعة .

٢- نفوذ الطرف (أ) هو ما يدركه الطرف (ب) فى الطرف (أ)

٣- النفوذ فى المنظمات يُكسب . ويمكن للأفراد أن يزيدوا أو ينقصوا من قاعدة نفوذهم.

ينبع النفوذ من سمات الشخصية عقليا، جسمياً، وسلوكياً. من القدرة على الإثابة والعقاب، ومن السلطة ، والمعلومات، ويتطلب النفوذ استخدام قدر من الدهاء أو الذكاء السياسى و التأثير، فى العلاقات مع الآخرين. ويمكن استخدامه فى أغراض شريفة تعززها قيم شخصية صالحة أو فى أغراض غير شريفة تعززها قيم شخصية طالحة ومن ثم يمكن أن يؤدى استخدامه إلى نتائج مرغوبة أو غير مرغوبة.

هذا ويلاحظ أن من المهم أن تقترن السلطة بتوافر درجة من النفوذ Power باعتبارها صيغة مساعدة - مع السلطة - على جعل الآخرين يطيعون ويلتزمون. فقد يُصدر مدير قراراً مستخدماً سلطته لكن يعوزه أو ينقصه النفوذ، للتأثير على الآخرين.

وتختلف السلطة عن النفوذ الذى يستخدم فيه الاقناع أو الترغيب.. مع ملاحظة ان الفرد الذى يتعرض للتأثير يكون لديه الحرية لقبول أو رفض هذا التأثير وذلك على عكس الحال للخضوع للسلطة والذى يعنى أن المرؤوس يقبل قرارات الرئيس بدون تقييم شخصى.

هذا ويوضح الجدول التالى أنواع ومصادر التأثير[1]

أنواع أو مصادر التأثير Influence

نوع التأثير	التعريف
النفوذ Power	قدرة طرف على التأثير فى سلوك الآخرين و التغلب على مقاو متهم، لتحقيق هدف مرغوب.
السلطة	ممارسة رسمية مشروعة لنفوذ، ضمن دور معترف به رسمياً.
السيطرة	قدرة على تحديد السلوك المقبول ومنع شخص أو مرءوس من التصرف بشكل غير مقبول.
القيادة	تأثير إضافى خاص يهيئ قدرة على حث المرؤوس على الطاعة الإختيارية. او ان يسلك طوعاً وإختياراً من خلال حفز الأخرين على ذلك.
السلوك السياسى	استخدام النفوذ لتشكيل سلوك الطرف الأخر بما يحقق نتيجة مرغوبة.

(١) د. احمد سيد مصطفى - المدير فى البيئة المصرية - بدون ناشر ١٩٩٦ صـ ٤١٨ - ٤١٩ .

(ب) السلطة والقوة [1]

يعرف Robbins القوة بأنها مقدرة الفرد فى التأثير على القرارات ويرى أن السلطة هى فى الواقع جزء من المفهوم الأوسع للقوة، ان المقدرة على التأثير استناداً إلى الوظيفة المشروعة للفرد تستطيع ان تؤثر فى القرارات، ولكن ليس بالضرورة أن الفرد يجب ان يمتلك السلطة المشروعة ليمتلك مثل هذا التأثير. اما Gibson وزملاؤه فيشيرون إلى السلطة.. على أنها القوة الرسمية التى يمتلكها الفرد بحكم وظيفته فى المنظمة، ومن خصائص السلطة: أنها مخولة لوظيفة الشخص، أنها مقبولج من المرؤوسين. فالشخص الذى يمتلك سلطة مشروعة بحكم وظيفته يمارس السلطة ويمكنه نيل امتثال وطاعة الغير لأه يملك سلطة مشروعة، تستخدم السلطة راسياً من أعلى إلى أسفل فى السلم الهرمى. وينظرون إلى القوة على أنها المقدرة على جعل الآخرين يقومون بما يرغب شخص آخر أن يقوموا به . ويرى Weber ان مفهوم القوة يتضمن الارغام والاكراه ، والسلطة جزء من القوة ولكن أقل نطاقاً.

أما عن مصادر القوة فهى:

١- ***القوة المشروعة Legitimate Power*** : مقدرة الفرد لعى التأثير على الأخرين بحكم وظيفته.

٢- ***قوة المكافأة Reward Power*** : مقدرة الفرد على مكافاة سلوك الآخرين.

٣- ***قوة الاكراه Coercive Power*** : المقدرة على المعاقبة لعدم الامتثال.

٤- ***قوة الخبرة Expert Power*** : المقدرة على التأثير على الأخرين استناداً للمعرفة و الخبرة المتخصصة.

٥- ***قوة الاقتداء Referent Power*** : مقدرة تستند إلى الشخصية / الهالة (Charisma) بسبب الشخصية أو نمط السلوك .

---

(١) د. حسين محمود حريم - تعميم المنظمة - دار الحامد للنشر - عمان ٢٠٠٠ صد ١٥٣ .

تلك هى مصادر كامنة (Potential) فقط ، ويمكن للفرد بوساطتها التأثير على سلوك وتصرفات شخص آخر. إلا انه يجب أن لايعنى ان امتنلاك اى منها أو جميعها يضمن مقدرة الفرد على التأثير على افراد آخرين بصورة محددة.

هذا ويلاحظ انه على الرغم ن من التسليم بحقيقة أن المرؤوسين يمتلكون القوة إلا أن ذلك ينبغى أن لا يقلل من السلطة كحق إدارى ومن ثم فإن خشية الرئيس من استخدام السلطة سوف يضعف من مركزه فالمدير لديه سلطة ويجب أن يستخدمها كلما قضت الضرورة لصالح المظمة وفهم قوة المرؤوسين لا يعنى التسليم بضعف المديرين بل على العكس فهذا الفهم يسهم فى كفاءة الحكم الجيد والصائب لقرارات المديرين وتجنبهم للأوامر التى يكون من الصعب فرضها.

موقف إدارى

منذ أن أصبح عبد المتعال مشرفاً منذ ثلاث سنوات بقسم خدمات السيارات فى شركة واشنطن لقطع السيارات ازداد العمل ونما فى كل سنة. عند ابتداء العمل كان لديه أربعة كتبة والآن صار لديه ١٢ كاتباً مسؤولاً عنهم. لقدو جد ان الكتبة الذين يأخذون الطلبات من الزبائن مباشرة يأخذون الكثير من وقته، وخاصة بعد أن صارت الشركة تأخذ من خطوط الإنتاج اكثر فاكثر لتقدم خدمة افضل للزبائن ، فوقت التدريب الآن يستهلك كل يومه تقريباً.

وفى مناقشة هذه المشكلة مع المديرة اقترحت عليه أن يرفع احد كتبته إلى مركز مساعد مشرف. وقد راقت الفكرة لعبد المتعال ، إذ ان محمود يعمل لدى الشركة منذ مدة طويلة وهو من المحتمل افضل واعلم الكتبة الموجودين بين المجموعة.

قام عبد المتعال بمراجعة المركز المقترح مع محمود وشرح احتياجه لمساعد مشرف. وقد وضح عبد المتعال انه سيكون مشغولاً فى أجزاء من القسم ولا يمكنه أن يكرس وقتاً كبيراً لتدريب الكتبة الآخرين فى التعامل مع المنتجات الجديدة الكثيرة. وفى المستقبل ستكون مهمة محمود الرئيسية ومسؤوليته تكمن فى تدريب الكتبة الآخرين، وإذا سمح له الوقت أن يساعد الكتبة فى نشاطاتهم العملية.

وبعد عدة أسابيع شعر عبد المتعال بأن الأمور تجرى على ما يرام. والآن وقد أصبح حراً من مسؤولية التدريب، فسيكرس وقتاً أكبر للزبائن ولواجباته الإدارية الأخرى. وقد لاحظ أيضاً أن محمود متمتع بمركزه الجديد ويدا بأنه يقوم بعمل ممتاز.

ولكن بعد ظهر احد الأيام، بعد عودته من اجتماع إدارى لمدة ساعتين ، دخل عبد المتعال فى المحل وسمع الحوار التالى بين محمود واحد كتبته على

على: لا يهمنى من تكون ! لا تقل لى ماذا أفعله!

محمود: بل سأفعل ! فأنا مساعد المشرف هنا وستفعل ما يطلب منك! أنا بحاجة إليك فى غرفة المخزن الآن فعد إلى هنا!

على : هذا هراء! سأفعل ما يقوله لى عبد المتعال لا ما تقوله أنت

أسئلة للنقاش

١- هل ينبغى أن يفعل على ما يطلبه من محمود منه ؟ لماذا؟

٢- لماذا حصل هذا الموقف؟

٣- ماذا ينبغى على عبد المتعال أن يفعل الآن؟

اعتبارات هامة فى تحديد السلطات:

مما يساعد على تحقيق توزيع سليم للسلطات ربط الوحدات التنظيمية ببعضها البعض بفاعلية، مراعاة المفاهيم والاعتبارات التالية فى توزيع وتحديد السلطات:

١- ***تكافؤ السلطة والمسؤولية*** *(Paity of Auth & Resp)* ، ويشير إلى أن السلطة تسير جنبا إلى جنب مع المسؤولية، وأن تمنح السلطة بقدر المسؤولية.

٢- ***تسلسل الأوامر / القيادة*** *(Scalar Chain)* ، ويقصد بذلك وجود خط واضح للسلطة عبر المنظمة يتدرج من أعلى إلى أسفل مرورا بالمستوى الإدارى الذى يليه مباشرة.. وهكذا حتى أدنى مستوى ، وينطبق نفس القول على الاتصال من أسفل إلى أعلى.

٣- ***وحدة الأمر*** *(unity of Command)* ، ويشير إلى أن أى مرؤوس فى المنظمة يكون مسؤولاً إدارياً مباشرة أمام رئيس مباشر واحد فقط، ويخضع للتوجيه والإشراف الإدارى فى أى وقت من قبل رئيس واحد فقط.

٤- ***حدود السلطة*** *(limit of Auth)* هنالك قيود ومحددات للسلطة فى جميع المستويات الإدارية المختلفة، ولا تمنح اى جهة سلطة مطلقة، ولكن هذه القيود و المحددات تقل كلما انتقلنا من أدنى مستوى إدارى إلى المستوى الأعلى ، وبذا تتسع حدود السلطة كلما صعدنا السلم الهرمى من أدنى مستوى حتى أعلى مستوى.

٥- ***مستوى السلطة*** *(Level of Auth)* ، حينما تفوض لسلطة لموظف معين ، يفترض أن يقوم هذا الموظف بممارسة هذه السلطة، وأن يتخذ بنفسه القرارات و الإجراءات التى تضمن حدود هذه السلطة ولا ينبغى له أن يحيلها إلى سلطة أعلى .

السلطة والنفوذ فى الأدوار الاستشارية والتنفيذية:

إن تصنيف السلطة فى الوظائف التنظيمية إلى مجموعتين: إستشارية وتنفذية يعتبر امراً ملائماً، إلا انها، ولسوء الحظ، ليست منظمة هكذا فى الحياة الواقعية. فمن الشائع مثلاً أن تجد وظائف استشارية تمارس سلطة آمرة، أو تجد وظائف تنفيذية لا تأبه بنصيحة الوظائف الاستشارية مع وجود كثير من المشاكل بينهما.

إن السبب فى ذلك يعود إلى الإختلاف الموجود بين السلطة والنفوذ. فالسلطة هى حق المدير فى اتخاذ القرارات حسب حكمته ورأيه، وهو حق أصلاً موجود فى الوصف الوظيفى لمركزه. أما النفوذ فهى فكرة تعتمد كثيراً على العلاقات وعلى قدرة الفرد فى استخدام تأثيره الشخصى بدون ان يكون ذلك من ضمن الوصف الوظيفى لمركزه. فيمكن إذن أن نجد مديرين فى صراع تنظيمى وذلك لأن أحدهما لديه سلطة وآخر لديه نفوذ.

هناك عدة مصادر للنفوذ ولكن أكثرها أهمية هى المعرفة (الخبرة) ، والقدرة على إنزال العقاب بالغير ، سواء كان ذلك حقيقياً أم توهماً. فالوظيفة الاستشارية تحصل على نفوذ وذلك بسبب المعرفة التخصصية فى مجال وظيفى نسبياً. فإذا احتاج المدير التنفيذى خبرة الشخص الاستشارى فإن الاستشارى يمارس على المدير نفوذاً على الرغم من عدم وجود سلطة رسمية عليه. فالاستشاريون يمكن أن يوقعوا بالمديرين التنفيذين عقوقات لأن لديهم خبرة يحتاجون إليهم فيها، وايضاً لأن الاستشاريون متصلون مباشرة فى الغالب مع المديرين التنفيذين الكبار فى المنظمة.

يمكن للأدوار الاستشارية أن تملك كمية هائلة من النفوذ. فمثلاً على الرغم من أن القسم القانونى فى أى شركة هو نظرياً وظيفة استشارية إلا أن خبرته والعواقب الممكن حدوثها إذا لم تأخذ الشركة بنصيحته، تجعله يظهر وكأنه

يملك سلطة آمرة . ونفس الشئ بالنسبة لقسم ضبط الفرعية فى الشركة المنتجة. ولقسم التدقيق فى الشركات المالية، ولقسم السلامة فى شركة التعدين.

مصادر الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين(١)

بالرغم من انتشار استخدام كلاً من المديرين التنفيذيين - الاستشاريين فى نفس المنظمة، فإن هذا النمط يعد أيضاً مصدراً من مصادر التوتر الإدارى والتشاجن.. ولقد لخص أحد الخبراء أسباب ذلك فيما يلى :

(١) نزعة الأفراد الاستشاريين إلى أن يكونوا أصغر سناً، أعلى تعليماً، ومن طبقات اجتماعية أعلى ، وأكثر طموحاً، وأقل ركونا إلى الراحة من المديرين التنفيذيين.

(٢) أما الأكبر سناً، وهم غالباً المديرون التنفيذيون الأكثر خبرة، فقد اعتادوا على كراهة أن يضطروا لأخذ النصيحة من المديرين الاستشاريين الأصغر سناً إنهم يخافون أن يفتضح أمرهم.

(٣) ولقد اعتاد المديرون التنفيذيون على رؤية المديرين الاستشاريين كأشخاص تحت الاختبار، ويتعين عليهم باستمرار إثبات انفسهم. بينما ينظر الشخص الاستشارى إلى نفسه - على الجانب الآخر - كخبير .

(٤) يشعر المديرون التنفيذيون - بالتبعية - أن الاستشاريون يتعدون على واجباتهم، وامتيازاتهم.

---

(١) جاري ديلر - مرجع سبق ذكره صـ ٢٨٥ .

(٥) ويشكو المديرون التنفيذيون ايضاً من ان المديرين الاستشاريين لايعطون النصيحة السليمة ، ويسرقون الفضل ، ويفشلون فى رؤية الصورة الكاملة.

(٦) وعلى الجانب الأخر، فإن المديرين الاستشاريين يشعرون بأن المديرين التنفيذيين ذوى الرؤوس الضخمة (كرؤوس الثيران) ، لا يعطون لهم سلطة كافية، ويقاومون الأفكار الجديدة.

مبادئ التنظيم التنفيذى والاستشارى :

نتيجة للاختلافات الأساسية مثل تلك الاختلافات السابقة فإن المبادئ الواجبة التطبيق فى تعيين المديرين الاستشاريين تشمل :

(١) يجب أن يخدم الشخص الاستشارى وظيفة ضرورية واضحة. فالأشخاص الاستشاريون يزودون التنفيذيين بالنصيحة والمساعدة المتخصصة، وإلا كانوا غير منتجين فيجب أن يؤيد بتحقيق إنجاز من الأفراد التنفيذيين. وهكذا فإنه على المدير أن يتأكد من وجود عمل كاف لتعيين هؤلاء الأفراد المتخصصين. فمثلاً ، هل يوجد حاجة إلى تعيين واختيار كاف للموظفين بصفة مستمرة فى المنظمة، ولذا يكون مدير الأفراد مبرر الوجود.

(٢) التأكد من معرفة كل و احد بمن هو المسئول عن ماذا. بعبارة أخرى ، تجنب القوة الخاوية وهذه تحدث غالباً عندما لا تكون توزيعات الوظيفة غير واضحة وعندما تكون السلطة - لهذا - جاهزة للاغتصاب. وتذكر أن الشخص الاستشارى عادة ما ينهى بعض الأعمال التى تخص رسمياً المدير التنفيذى. فإذا لم تجعل من الواضح اين تنتهى سلطة الشخص

الاستشارى وأين تبدأ سلطة الشخص التنفيذى، فإنك تصل إلى مرحلة الصراع وتناحر القوة.

(٣) تجنب الاستشارى الحارس. فمثلاً، لو قمت بتعيين مساعد ، فيجب أن تضمن أنه لن ينتهى إلى عائق لا يمكن اختراقه بينك وبين مرؤوسيك الآخرين.

(٤) تأكد من أن الشخص الاستشارى يملك السلطة لأداء وظيفته. فيجب أن يكون واضحاً أن الشخص الاستشارى يملك السلطة لأداء وظيفته ويجب أن يكون هناك تناسب بين مرتب الشخص ووظيفته ومكتبه ومستواه التنظيمى وبين حجم الوظيفة المخصصة له. وعلى سبيل المثال، فإن الكثير من المنظمات يوجد بها شخص ما يكون مسئولاً عن عدالة التوظيف، والعمل الإيجابى . ولو كان هذا الشخص سكرتيراً ينجز أيضاً أعمالاً أخرى مثل الكتابة على الآلة الكاتبة، وتلقى ما يملى عليه ، فليس من المحتمل أن يكون قادراً على ضمان العمل الإيجابى الفعال، وعلى الجانب الآخر، إذا قام الرئيس بتعيين مساعد خاص، بمرتب عال جداً، وتكون وظيفته - فقط - المشاكل الاستثنائية، بعد ذلك فسيصبح هذا الشخص أكثر فاعلية فى ضمان تطويع العمل الإيجابى.

مواقف إدارية

موقف إدارى رقم (١)

كان قسم التجهيز فى شركة لصناعة الورق مصدر الكثير من الشكاوى وكانت لدى مدير الأفراد ادلة على ان المشرف على القسم يعتبر متسبباً فى تلك الشكاوى إلى حد ما، كان المشرف شديداً فى المحافظة على النظام وتوقيع العقوبات على المخالفات الخاصة بقواعد العمل فى القسم حتى ولو كانت بسيطة، وكانت آخر شكوى من عامل وقع عليه جزاء (خصم من الأجر) لمدة أسبوعين بسبب تلكئه فى العمل، فيد ضبط يدخن فى دورة المياه ولكن اصر العامل على أنه من الأمور العادية أن يترك العمال مكان العمل لفترات وجيزة حتى يتم تجهيز الآلات للعملية التالية، وقد تظلم العامل من قرار المشرف وحصل على موافقة إدارة الأفراد على عدم خصم اى مبلغ من أجره، وهذه الحادثة مثال لغيرها، و قد تعرض القسم لتعطل العمل فيه مرتى و اتباع العمال لسياسة التباطؤ فى الانتاج.

وقد اصبح معروفا فى الشركة أن مدير الأفراد قد ناقش المشرف كثيراً بخصوص الطريقة التى يتبعها فى حفظ النظام بالقسم وطريقة معاملة العمال.

وكانت الإدارة مهتمة بالمحافظة على مستوى الانتاج قبل اى شئ آخر لأن المنافسة شديدة وأى تعطيل للانتاج يقلل من سرعة تسليم السلع إلى العملاء، ولذلك فقد قررت الإدارة نقل المشرف إلى وظيفة أقل بكثير من وظيفته الحالية، وقد أوضحت للمشرف أنها اتخذت هذا الاجراء نتيجة فشله فى اتباع سياسة سليمة للأفراد وأن أمامه فرصة كبيرة ليصلح من طريقة معاملته لمرؤوسيه بمعاونة إدارة الأفراد.

وقد انتشرت الشائعات فى الشركة ان «كلمة مدير الأفراد تعتبر قانونا» وان المشرفين الذين يخالفون «اقتراحاته» سيتعرضون للنقل أو الفصل.

١- ماهى اسباب تصاعد الشكاوى فى قسم التجهيز ؟

٢- هل تعتقد ان المشرف كان يتبع سياسة خاطئة فى الاشراف؟

٣- لماذا نقل المشرف؟

٤- إلى أى حد يعتبر دور مدير الأفراد سببا فى خلق المشاكل بالشركة؟ هل للإدارة أيضاً دور فى هذه المشاكل؟

موقف إدارى رقم (٢)

اشترك مدير عام إحدى الشركات الصناعية (تأسست فى عام ١٩٥٥) فى احد برامج التدريب، وعلى ضوء المناقشات التى دارت عن طرق الاختيار الحديثة و اقتناعه بفائدتها فقد سعى بعد عودته إلى مقر عمله إلى تعيين احد المتخصصين فى علم النفس (وكان حاصلاً على درجة الماجستير) للقيام بأعباء وظيفة التعيين.

وقد تم تعيين الأخصائى وتم اخطاره بأن مهمته تنحصر فى القيام بعمليات التعيين، وكان تعيين العاملين حتى ذلك الوقت من اختصاص مديرى الأقسام بالشركة، وقد قام الاخصائى باعلان مديرى الأقسام بضرورة اخطاره فى المستقبل باحتياجاتهم من الأفراد وأنه سيتولى عملية البحث و الاختيار.

وقد تحقق الاخصائى بعد مرور عام على عمله بالشركة من أن مجهوداته قد باءت بالفشل، وقد جابه فى الشهور الأولى معارضة شديدة من بعض امديرين الذين عملوا بالشركة لمدةتزيد عن عشرين عاما، وهم لا يؤمنون ، بطرق علم النفس الحديثة، ويفضلون النظام القديم الذى كانت تتبعه الشركة فى التعيين، ورفض البعض الأخر قبول الأشخاص المحولين على اقسامهم من مكتب الاخصائى، وأخيراً لاحظ الاخصائى أن عدد المديرين الذين يخطرونه بالوظائف الخالية بأقسامهم بدأ يقل يوماً بعد الأخر، وبعد شئ من البحث اكتشف أن معظم المديرين قد عاد إلى اتباع النظام القديم فى التعيين، وقد ادرك الاخصائى بأنه لا يساهم بدور فعال فى عملية التعيين ولذلك فقد اقترح فى تقريره السنوى لمدير عام الشركة بضرورة قيامه (أى المدير العام) باصدار توجيه مبشر لمديرى الأقسام بالتعاون مع الاخصائى ومساعدته فى اداء عمله وإلا فإنه لايجد مفراً من الستقالة.

١- ما هى أسباب الصعوبات التى واجهت الاخصائى ؟

٢- هل كان تعيين الاخصائى من الأصل غير سليم ؟

٣- كيف يتصرف المدير العام فى الموقف ؟

ثانياً المسئولية

تعرف المسئولية على أنها تعهد أو التزام للقيام بوظائف وأعمال معينة، والمسئولية هنا هى لفظ مستمد من الوظيفة، والوظيفة بدورها لفظ مستمد ومشتق من الأهداف العامة للمنظمة.

وطبيعى أن الفرد لا يستطيع أن ينجز أى عمل إلا إذا كان يعرف ما الذى يريد إنجازه وعليه فإن العوامل الثلاثة المتمثلة فى الالتزام والوظائف والأهداف يجب أن تكون متكاملة بقدر الإمكان إذا ما أريد تسيير المنظمة بفاعلية عالية.

- والمسئولية هى التزام المرؤس أمام رئيسه عن تأدية واجباته الوظيفية ولا يستطيع المدير مهما كان مستواه التهرب من المسئولية المسندة إليه حتى لو أعاد إسنادها أو معظمها إلى مرؤوسيه وحيث أن الجانب الأعظم من مسئوليات المدير ينفذ عن طريق مرؤوسيه فإن نجاح آدائه يتوقف بدرجة عظيمة على مدى نجاحه فى تنمية مرؤوسيه وحفزهم على تحمل المسئوليات المسندة إليهم.

- وإذا قام المدير بتحديد سلطة المرؤوسين الوظيفية فإنه لن يكون فعالاً بمجرد اتمام ذلك بل يجب أن يحملهم بمسئولية العمل المسند إليهم ويجب أيضاً بالنسبة للمرؤوسين عدم التهرب من المسئوليات التى قبلوا على أساسها العمل.

المساءلة

إذا كانت المسئولية هى تحديد الواجبات التى يجب ان تؤدى فى سبيل انجاز المهمة التى يسأل عنها صاحبها المكلف بها فإن المساءلة هى مصطلح يستخدم لوصف التعهد والالتزام الذى وجد بسبب تحديد المسئولية.

فحينما يلتزم الفرد العامل فى منظمة ما بأداء مسئووليات وظيفته ، وتفوض له السلطة الكافية للقيام بذلك، فهو يكون مساءلاً أمام رئيسه عن مدى نجاحه فى انجاز هذه المسئوليات و المهام المكلف بها، ويحاسبه رئيسه على ذلك، فالمساءلة هى الجانب / الوجه الثانى للمسئولية.

تعتبر المساءلة أو المحاسبة من قبل سلطة أعلى فى المنظمة من بين المشكلات الرئيسية التى تواجهها عملية تحديد المهام والواجبات، وعلى كل مرؤوس أن يدرك جيداً أن تكليفه القيام بمهام وواجبات محددة يتضمن إضافة إلى إنجاز هذه المهام والواجبات، محاسبته من قبل رئيسه عن النتائج والانجازات التى حققها.

ومما يميز المسئولية عن المساءلة أن المسئولية تناسب فى المنظمة من الأعلى إلى الأسفل، حيث يعهد الرئيس لمرؤوسه انجاز مهام معينة ويلتزم المرؤوس بأدائها، بينما تنساب المساءلة أو المحاسبة من الأسفل إلى الأعلى ، أى أن المرؤوس الذى عهدت إليه مهام محددة تتم مساءلته عن إنجاز هذه المهام من قبل رئيسه. وعليه فإن كل فرد يتقبل المسئولية عليه أن يعى هذين البعدين / الجانبين للمسئولية.

وهناك أمر هام يتعلق بالمسئولية وتجدر الإشارة إليه، وهو أن المسئولى مطلقة، فقد يمنح المدير لأحد مرؤوسيه (رئيس قسم) سلطة أداء واجب معين، ويقوم هذا (رئيس القسم) بدوره بتفويض جزء من السلطة الممنوحة له لأحد

مرؤوسيه، وفى هذه الحال لا يستطيع أى منهما (لا المدير ولا رئيس القسم) ان يفوض شيئاً من مسئوليته. وذلك لأن المسئولية التزام شخصى من الفرد ذاته الذى تعهد له مهام محددة لانجازها. ولا يمكن لأى فرد ان يقلص أو يقلل من مسئوليته (أى التزامه) عن طريق التفويض لشخص آخر سلطة أداء واجب ما يدخل ضمن مسئولياته.

هذا ويلاحظ أن المسئولية قد تكون مستمرة وقد تكون محدودة بعمل معين او فترة معينة فمندوب البيع مثلاً عادة مسئولية مستمرة نحو مدير المبيعات بالنسبة لتوزيعه منتجات المنظمة ولكن احياناً تقوم المنظمة باستئجار بعض العمال لبناء مصنع جديد فهؤلاء تنتهى مسئولياتهم بانتهاء البناء وتسليمه للمسئولين.

هذا وأهم ما ينبغى مراعاته هنا أنه عند مساءلة المرؤوس عن نتائج عمله ينبغى التأكد من ثلاثة أمور أساسية هى :-

١- ان تكون اختصاصات ومسئوليات ذلك المرؤوس واضحة ومحددة بكل دقة.

٢- ان يكون المرؤوس قادراً على القيام باعبائه واختصاصاته.

٣- ان تكون السلطة المخولة له متاحة بالقدر الذى يسمح له بالقيام بمسئولياته اى أن هناك توازن بين السلطة والمسئولية.

مواقف إدارية

موقف إدارى رقم (١)

كانت إحدى الشركات الصناعية الكبرى تستخدم ٦٠ مهندسا بإحدى الإدارات، وكان معينا بهذه الإدارة ثمانية سكرتيرات يعملن فى قسم تحت إشراف رئيسة خدمتها بالشركة تمتد إلى ٢٥ عاما، وعندما عين مدير جديدلهذه الإدارة قرر إجراء دراسة عن نواحى نشاط المهندسين ، السكرتيرات،، وقداظهرت نتيجة تلك الدراسة أن جميع المهندسين كانوا ينفقون جانب لا يستهان به من الوقت فى تأدية أعمال كتابية متنوعة مثل الطباعة على الألة الكاتبة أو تصوير المستندات أو حفظها أو اتمام إجراءات السفر وغيرها، وتبين ان رئيسة القسم كانت تذكر لكل مهندس يعين بالإدارة بأن للسكرتيرات عملهن المطلوب منهن تأديته وانه من المتوقع أن يقوم المهندس ببذل كل جهد ممكن بحيث يخفف من عبء العمل على السكرتيرات.

١- كيف اصبح باستطاعة السكرتيرات تحميل جانب من عملهن على المهندسين؟

٢- بماذا تنصح لتصحيح الوضع القائم؟

موقف إدارى (٢)

كلما رغب العاملون فى قسم الاصلاح والصيانة اقامة حفلة اجتماعية فإنهم يتجهون على الدوام إلى لطيف جواد الذى يعترف به الجميع بأنه افضل ميكانيكى فى المنظمة، وباستطاعة لطيف تنظيم رحلة او حفلة ساهرة أو أى نشاط اجتماعى بحيث يتم تنفيذه على وجه الدقة، ويقوم لطيف بتصور ما يجب عمله وتجنيد الأشخاص المطلوبين لتأدية الأعمال الفرعية والتأكد من انضباط التوقيت وتوافر المعدات والمواد المطلوبة وتسوية الأمور غير المتوقعة فى مثل هذه الأحوال بحيث ينتهى كل شئ على خير وجه.

وقد بدا الأمر منطقياً أن الإدارة ينبغى أن تقر بمهارات لطيف القيادية. وينبغى ترقيته إلى منصب الاشراف على قسم الاصلاح والصيانة عندما تسنح الفرصة، ولكن عندما عرضت الوظيفة رسمياً على لطيف رفضها بأدب ولكن بحزم، وعند سؤاله عن السبب اجاب بأنه ليس من النوع الذى يصلح لهذه الوظيفة الاشرافية وأنه لا يريد تحمل المسئولية، وقد أوضحت له الشركة أن نشاطه الاجتماعى يتضمن قدراً كبيراً من الرئاسة والمسئولية، إلا انه رغم ذلك رفض العرض قائلاً أنه يفضل الاحتفاظ بوظيفته الحالية كميكانيكى.

١- هل المهارة الإدارية فى موقف معين تعنى بالضرورة نجاحاً إدارياً فى موقف آخر؟

٢- ماهى أنواع المسئوليات الإدارية التى يريد لطيف تجنبها؟

ثالثاً التفويض

• هو

توزيع حق التصرف واتخاذ القرارات فى نطاق محدد وبالقدر اللازم لانجاز مهام معينة.

• هو

توزيع حق اتخاذ القرارات واصدار الأوامر ضمن نطاق يحدد مداه المدير العام حسب مستويات الإدارة.

• هو

العملية التى يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال أو التصرفات من فرد إلى مجموعة إلى فرد آخر أو مجموعة أخرى والتى تؤدى إلى اتخاذ قرار معين.

• هو

اعطاء جزء من السلطة إلى المرؤوس حتى يمكنه آداء الأعمال بالكفاءة المطلوبة.

• هو

دفع السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس.

• هو

توزيع حق التصرف واتخاذ القرار من مستوى تنظيمى أعلى إلى مستوى تنظيمى أدنى وضمن نطاق محدد يضعه صاحب السلطة وبالقدر اللازم لانجاز مهام أو مهمة معينة.

• هو

الاجراء الذى يتم بواسطته تعيين السلطة الرسمية والمسئولية للمرؤوسين لانجاز أعمال محددة.

• هو

نقل الرئيس الإدارى لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه مع بقاء مسئوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة.

• وفى القانون الفرنسى عرف التفويض على أنه

تعهد سلطة إدارة ببعض اختصاصاتها إلى سلطة إدارة أخرى مع احتفاظها بهذا الاختصاص بصفة أصلية.

• أما فى النظام الأمريكى فقد عرف التفويض على أنه

تخويل المدير غيره سلطة القيام ببعض المسئوليات التى تدخل فى حدود سلطاته القانونية.

• وقد ينظر إلى التفويض بنظرة شمولية على أنه :

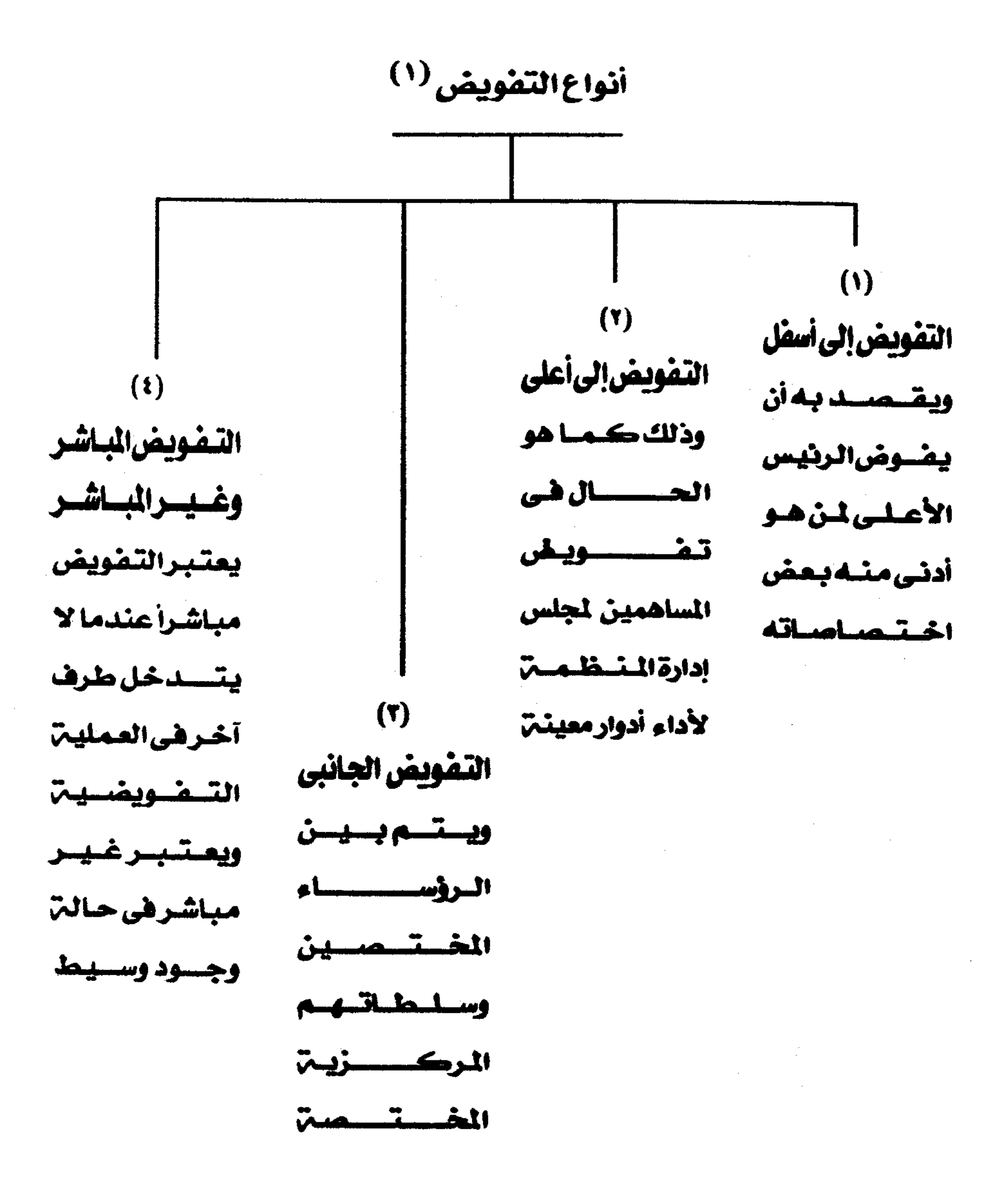
تخويل الرئيس بعض الصلاحيات المسندة إيه إلى غيره ومن بينهم مرؤوسيه على أن يتخذ التدابير والوسائل الكفيلة بمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذى يترائى له بصفته المسئول الأول عنها.

ونحن نقصد بإدارة الذات (التفويض) عملية السماح الاختيارى بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التى يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسئولاً أمام رئيسه عما قام به من الأعمال.



- لا يمكن للرئيس أن يفوض كل سلطاته إلى مرؤوسيه إلا إذا تنازل عن منصبه أو استقال.
- السلطة لا تفوض إلى أشخاص وإنما تفوض إلى المراكز التى يشملها البناء التنظيمى ثم تؤول إلى الأفرد شاغلى هذه المراكز.
- إن التفويض يوفر لكل إنسان سلاماً فى العقل وهو طريقة لإنجاز أكثر بقلق اقل وتوتر اقل وخطراً اقل على الصحة. وأخيراً فإنه يوفر مصدراً احتياطياً للخدمة الإدارية بالسماح للآخرين أن يصبحوا مديرين.
- **تقاس كفاية التفويض بمعيارين هما:**
  - **مجالات التفويض:** وهى الأمور التى تفوض فيها السلطة.
  - **درجة التفويض:** وهى حجم السلطة المفوضة.

أنواع التفويض (١)



(١) د. مهدي حسن زويلف وآخرون - التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية - وائل وائل للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٩ صـ ٧٩ وما بعدها.

(٥)

التفويض الرسمى وغير الرسمى

يعتبر التفويض رسمياً عندما يكون عن طريق قواعد مكتوبة تتضمنها قوانين أو أوامر كما قد يكون غير رسمى إذا كان يستند إلى العادات والاتفاقات والتفاهم

(٦)

التفويض المشروط والغير مشروط

يكون التفويض مشروطاً عندما يتطلب عمل التابع قبل إجراءه الحصول على موافقة ومراجعة الرئيس الأعلى ويكون غير مشروط عندما يكون المفوض إليه حراً فى أداء العمل المفوض إليه دون تحفظات

(٧)

التفويض الصريح[1] والتفويض الضمنى

يكون التفويض صريحاً عندما يبلغ به الشخص المفوض إليه وكذا كافة العاملين فى التنظيم وفى بعض الأحيان يكون التفويض بطريقة ضمنية نتيجة لتوزيع العمل أو احترام التقاليد

(١) د. سليمان الطماوى - الوجيز فى القانون الإدارى - دار الفكر - القاهرة ١٩٧٨ - صـ ٣٩ .

(٨)

التفويض الجزئى الكامل والتفويض الجزئى البعض

يبقي التفويض جزئيا لأن التفويض الكامل يعتبر نزولاً عن الاختصاصات من جانب الرئيس وهذا أمر غير مشروع

(٩)

التفويض العام [1] والتفويض الخاص

يقصد بالتفويض العام أن يعهد الرئيس إلى المرؤوس بمجموعة من الاختصاصات لا اختصاص معين أما التفويض الخاص فيكون من أجل مهمة معينة

(١٠)

التفويض المؤقت والتفويض الدائم

يكون التفويض مؤقت لظروف طارئة ولفترة زمنية معينة أما التفويض الدائم فلا ينهي سريانه إلا بصدور قرار من الرئيس أو الشخص المفوض بإنهائه

---

(١) د. محمد ابراهيم الو الى - نظرية التفويض الإدارية - دار الفكر - القاهرة ١٩٧٩ - صـ١٠١.

(١١)

تفويض السلطة وتفويض التوقيع

هذا النوع من التفويض يكون من حيث الطبيعة القانونية فتفويض السلطة يعنى نقلها من جهة أعلى إلى جهة أدنى. أما تفويض التوقيع فيعنى أن تفويض سلطة عليا سلطة أدنى منها فى التوقيع على بعض القرارات الإدارية نيابة عنها.

(١٢)

التفويض المبسط والتفويض المركب

يقصد بالتفويض البسيط أن تفوض سلطة عليا جزءً بسيطاً من اختصاصاتها إلى سلطة أدنى أما التفويض المركب فنقصد به أن يتم تفويض جزءً كبيراً من اختصاصات السلطة العليا إلى عدد من السلطات الأدنى.

تذكر

- كلما ازداد توسع المشروع وكلما تعددت المستويات التنظيمية زادت الحاجة إلى تفويض السلطة وخلق ما يعرف بسلسلة تدرج السلطات.

المساهمين

مجلس الإدارة

المستوى	الوظائف	المسئوليات
الإدارة العليا	المدير العام مديرى الإدارات الرئيسية	مسئولية توجيه المشروع تجاه تحقيق الأهداف التنسيق بين أوجه النشاط تجاه تحقيق الأهداف
الإدارة الوسطى	نواب مديرى الإدارة ورؤساء الأقسام المتخصصة	مساعدة مديرى الإدارات والعمل كنواب لهم
الإدارة الإشرافية	رؤساء الوحدات الفرعية وملاحظى العمال	تنفيذ خطط الإدرة وتوزيع العمل ومتابعة الأداء ورقابته
	العمـــال	

أشكال التفويض

(١) الشكل الشفوى

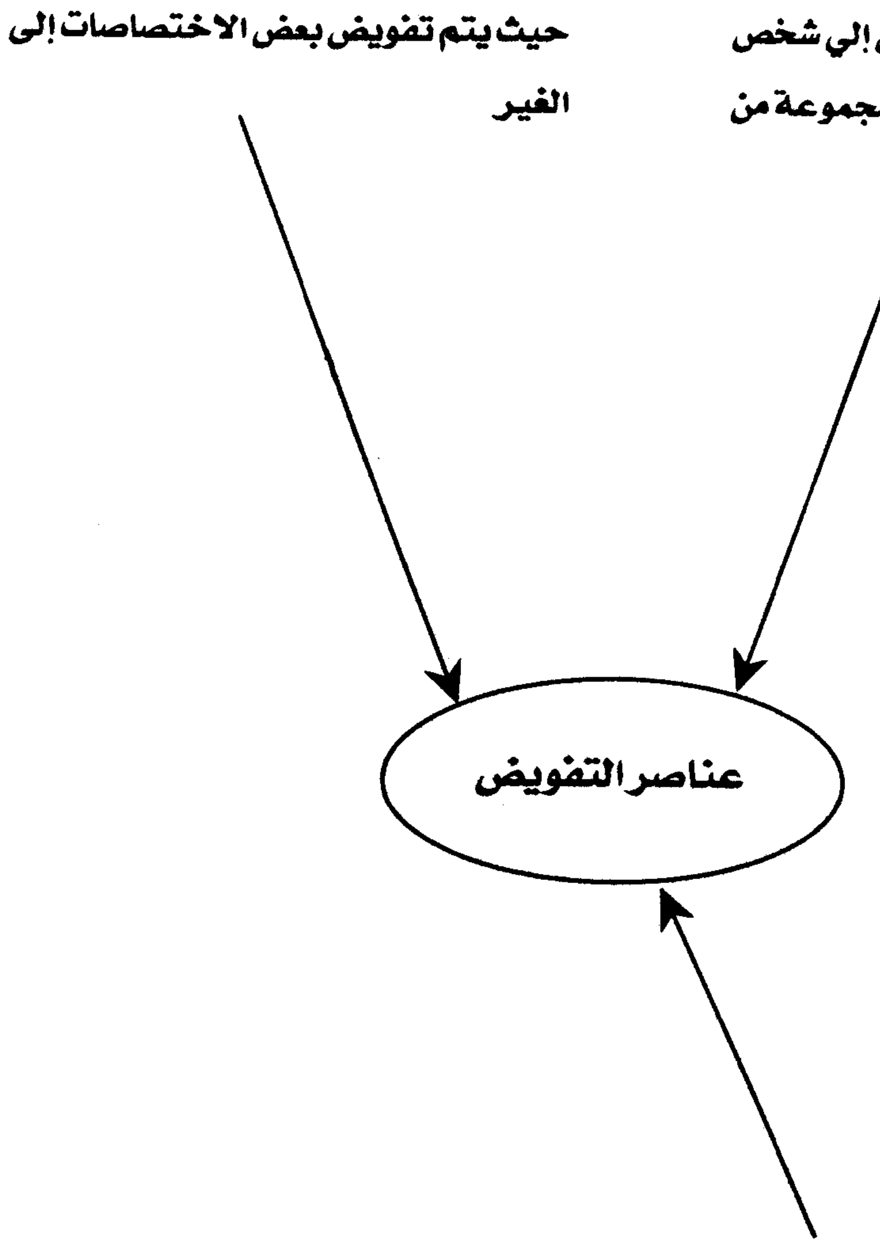
اى قيام الرئس بتكليف مرؤوسيه بانجاز عمل معين واعطائه السلطة التى تساعده على هذا الانجاز شفهياً فى مقابلة بينهما أو عن طريق الهاتف.

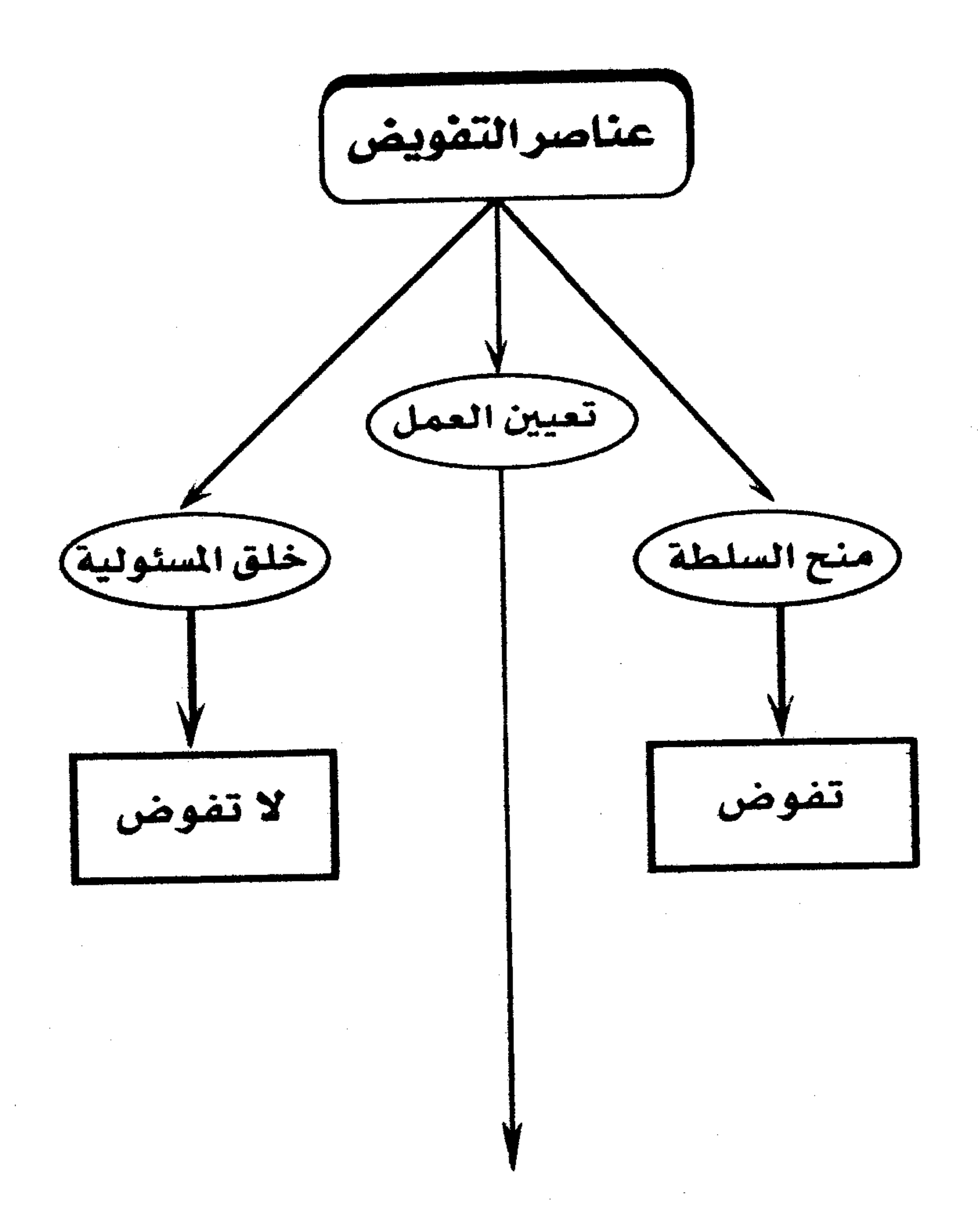
وهذا الشكل مرفوض

حيث لا تتضح صورة هذا التفويض وحدوده تماماً لدى المرؤوس.

(٢) الشكل الكتابى

حيث يجرى التفويض بموجب مذكرة رسمية صادرة عن الرئيس لمرؤوسه يحدد له فيها نطاق وحدود السلطة التى يحق له أن يتصرف ضمنها ولا شك أن هذا الشكل اكثر دقة ووضوحاً من الشكل السابق ويقضى على عنصر عدم التأكد لدى المرؤوس.


اشخاص
حيث يتم التفويض إلي شخص أو هيئة يتكون من مجموعة من الأشخاص
اختصاصات
حيث يتم تفويض بعض الاختصاصات إلى الغير
عناصر التفويض
مسئوليات جديدة
حيث يترتب على التفويض مسئوليات جديدة للشخص المفوض إليه.



يقوم الرئيس الذى يفوض السلطة بتحديد العمل الذى يجب على مرؤوسيه أن يعملوا لإنجازه حيث يتم النظر إلى الوظائف من زاويتين هما:

(أ) اعتبارها نشاطات تعهد للشخص لإنجازها كالقيام بدراسة السوق.

(ب) النظر إليها من خلال النتائج التى يراد تحقيقها.

احذر
أمور لا يجب تفويضها

(١) الأمور المتعلقة بالسياسة العامة للمنظمة.

(٢) القرات ذات الطبيعة الهامة.

(٣) المسائل المالية.

(٤) التعيين أو الفصل بالنسبة للوظائف الأساسية الكبرى فى المنظمة.

(٥) التغيرات الهامة فى خرائط العمل وتوزيع القوى العاملة.

(٦) الاستماع إلى شكاوى الموظفين وتظلماتهم.

مبـادئ التفـويـض

يتـوجب مراعـاة المبادئ التـاليـة لدى تفـويض الاخـتـصاصات والصلاحـيات الإدارية:

١- جـزئية التـفـويض: (أى أن التـفويض لا يكون إلا لبعض الاخـتـصاصات ، والصلاحيات).

٢- علنية التفـويض: يجب أن يبلـغ التفويض للمفـوض، ولكافة العاملين فى المنظمة، وأن يكون صريحاً لا ضمنياً.

٣- يجب أن يكون التـفـويض مـكتـوباً، وأن تكون السلطة والأعـمـال المفـوضـة واضحـة المعالم، ويرى بعض الفقهـاء أن التفويض يمكن أن يكون ضـمنياً نتيجة لتوزيع العمل ، أو احتراماً للتقاليد المستمرة.

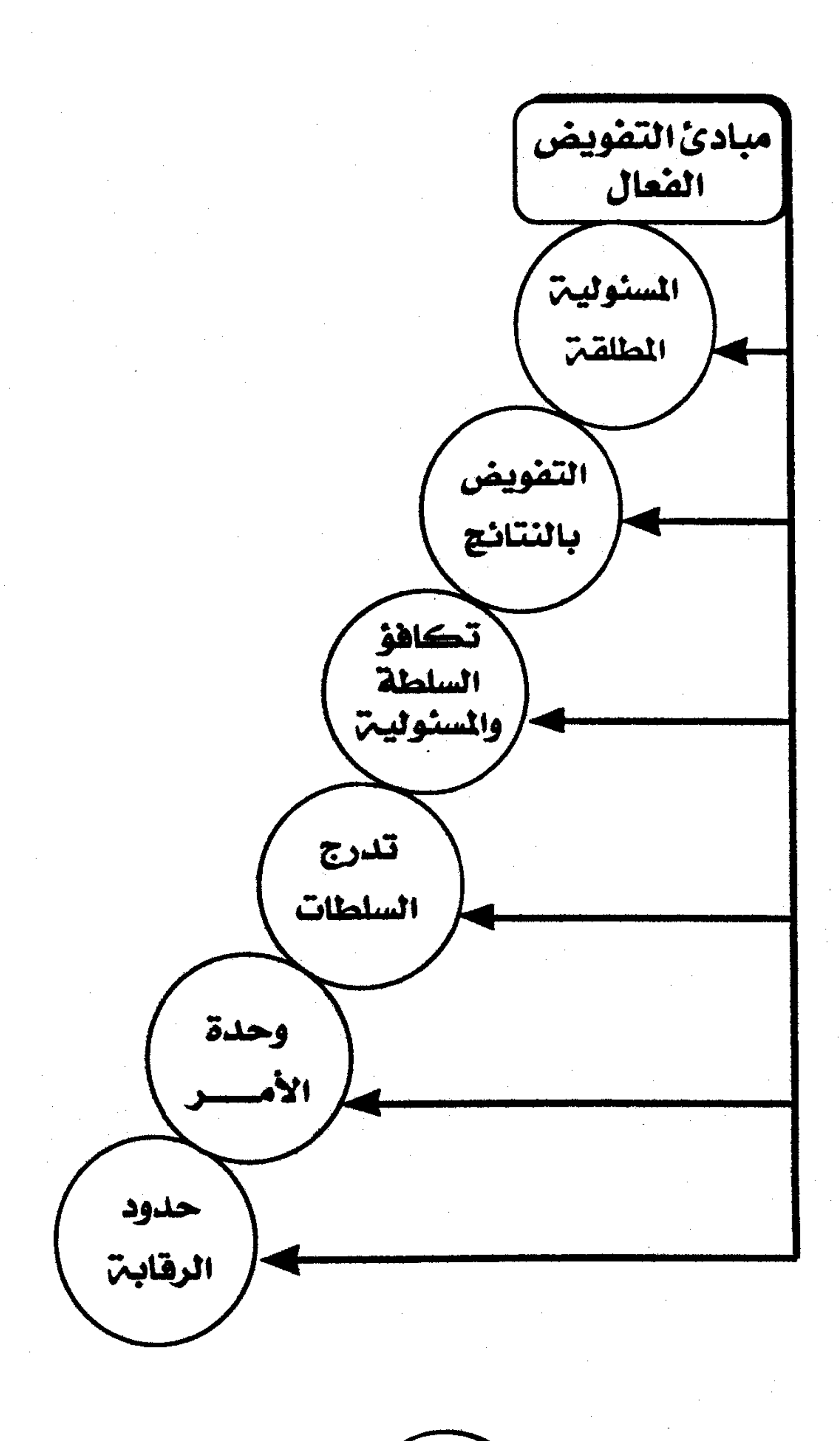
٤- تناسب درجة التفويض مع قدرة المفوض ، ومركزه الوظيفى.

٥- يجب أن يصدر التفويض للمـفـوض بصـفـته الوظيـفية لا الـشخصـية، أى ان لا يتأثر أو يتغير شاغل المنصب، باستثناء تفويض التوقيع حيث يصدر لشخص باسمه، وذلك تلافياً للتداخلات فى العمل.

٦- انسانية التفويض: يكون التفـويض فى معظم الأحيان تنازلياً ينساب من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى.

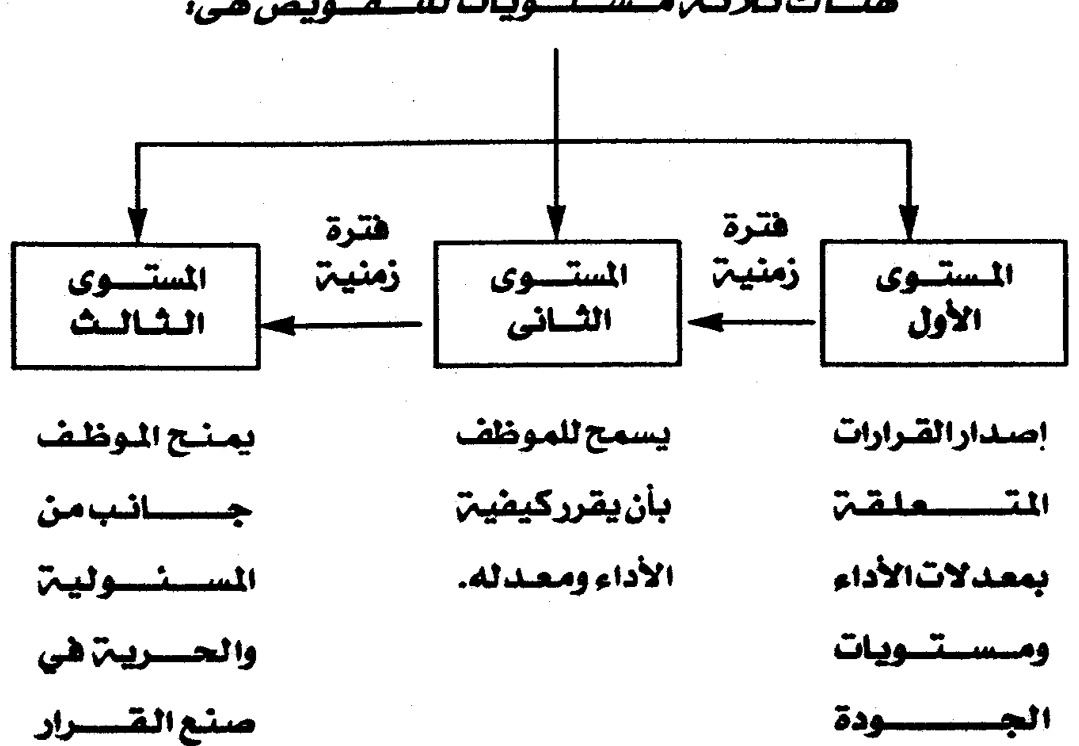
٧- لا يجوز - برأى معظم الكتاب فى مجال التفويض- تفويض الصلاحيات التى أعطيت بموجب الدستور ، إلا إذا أذن الدسـتـور نفسـه بذلك، كذلك الصلاحيات المفوضة.

٨- مبدأ المسئولية المطلقة: حيث أن كل رئيس لا يستطيع أن يتهرب من مسئوليته عن الأعمال التى يقوم بها مساعده إذا فوض هذا الرئيس سلطته إليهم، كون المسئولية لا يمكن أن تفوض، إلا أن المرؤوس الذى يقبل التفويض يصبح مسئولاً أمام رئيسه عن أداء هذه الواجبات.



مستويات التفويض





المستوى الأول:

يقتصر التفويض هنا على إصدار القرارات المتعلقة بمعدلات الأداء ومستويات الجودة المقبولة حيث يعلن المرؤوس بما يجب أداؤه من أعمال وكيفية هذا الأداء، ثم يتم التحرك التدريجى نحو السماح للمرؤوسين بتقديم مقترحاتهم عن كيفية الأداء ومناقشتهم فيما يبدون من آراء وبعد فترة من الزمن تظهر قدرات ورغبات المسئولين فى تحمل المزيد من المسئولية ومن ثم يكون من المناسب الانتقال إلى المستوى الثانى للتفويض.

المستوى الثانى:

يسمح هذا المستوى من التفويض للموظف فى ان يقرر كيفية أداء العمل وبأى معدل يجب ان يتم العمل للالتزام بالمواعيد المحددة وإلى أى مدى يتطابق العمل مع مستويات الجودة الموضوعة.

وبعد فترة من الزمن يتم التأكد من مدى مقدرة ورغبة المرؤوس فى الأدء بالمستوى المطلوب يكون من المناسب الانتقال إلى المستوى الثالث من التفويض.

المستوى الثالث:

يصبح هذا المستوى ملائما عندما يحقق المرؤوسين مستوى عالياً من النضج الوظيفى حيث يمنح المرؤوس جانباً من المسئولية والحرية فى صنع القرارات ويقرر ما يجب عمله وكيف يتم الأداء؟ وهنا يجب مساندة المرؤوسين فى القرارات التى يتخذونها مع التنوع فى درجة التأثير.

والشكل التالى يسهم فى إيضاح مفهوم تلك المستويات:

	الاتجاه										التفويض
نسبة السيطرة التي يحتفظ بها المدير	١٠٠ ٪	٩٠ ٪	٨٠ ٪	٧٠ ٪	٦٠ ٪	٥٠ ٪	٤٠ ٪	٣٠ ٪	٢٠ ٪	١٠ ٪	صفر ٪
نسبة السيطرة التي يحتفظ بها المرؤوس	صفر ٪	١٠ ٪	٢٠ ٪	٣٠ ٪	٤٠ ٪	٥٠ ٪	٦٠ ٪	٧٠ ٪	٨٠ ٪	٩٠ ٪	١٠٠ ٪

تذكر

- يشعر معظم الأفراد بالضيق عندما لا يتناسب التفويض الذي يتمتعون به مع قدراتهم ويحدث هذا سواء كان مستوى التفويض مرتفعاً أو منخفضاً ويؤدي الضيق في الغالب إلى سلوك غير رشيد مما يكون له أثر مدمر بالنسبة للفرد وللجماعة في الأجل الطويل.. ولتفادي هذا الأثر لابد من تطابق مستوى التفويض مع مقدرة المرؤوس.

شـروط التفويض[1]

١- وجـود اسـتناد التـفـويض إلى نص يـأذن به حـيث يتطابق مـع القـوانين والأنظـمـة والتـعليـمـات التى تجـيـز ذلك وان يـكون فى جـزء من الاختصاصات وليس كلياً.

٢- صدور قرار كتابى بالتفويض

٣- تحديد موضوع التفويض وزمنه وان يكون صريحاً.

٤- أن يكون التفويض ضمن اختصاصات المفوض إليه.

٥- ان يكون التـفـويض على أسـاس مـتطلبـات العـمل وظروفـه وهل هو فى حالة حضور المفوض أم غيابه.

---

(١) كيث كيتـان - اصول تفويض الصلاحيات - ترجمة مركز التعريب و البرمجة - عمان - ١٩٩٦ صـ ١٧ .

خطوات عملية التفويض (1)

تمر عملية تفويض الصلاحيات بعدة مراحل لابد من وجودها لضمان سير التفويض الفعال، وتتضمن هذه المراحل ما يلى :-

أولاً- تحليل العمل (الوظيفة):

على المدير عندما يحاول تحليل عمله أن يجيب على الأسئلة التالية:

١- ما أهداف المدير؟

٢- ما النتائج المتوقعة من المدير؟

٣- ما الذى يفعله المدير؟

٤- هل يستطيع انسان آخر ان يقوم بما يقوم به المدير ؟

٥- هل يمكن تدريب انسان آخر ليقوم بما قام به المدير ؟

٦- هل بحث المدير تحليل عمله مع رؤسائه ليأخذ موافقتهم عليه ؟

ثانياً- تحديد ما يمكن تفويضه للمرؤوسين:

ومن جوانب عمل المدير التى يمكن أن يفوضها لمرؤوسيه ما يلى :

١- القرارات التى تتعلق بمهام تتكرر فى العمل.

٢- المهام التى تجعل المدير متخصصاً تخصصاً دقيقاً وتبعده عن تكوين صورة عامة عن العمل.

٣- المجالات التى يكون فيها المرؤوسين مبدعين ومؤهلين.

---

(1) د. مهدى حسن زويلف وآخرون - مرجع سبق ذكره ، صـ ٨٨ وما بعدها.

٤- جوانب من العمل غير محببة إلى نفس المدير.

٥- مجالات يحتاج فيها المرؤوسين إلى تنمية وتطوير.

٦- جوانب تضيف تنويعاً على عمل المرؤوسين.

ثالثاً- تخطيط تفويض الصلاحيات:

عندما يخطط المدير لتفويض الصلاحيات لمرؤوسيه عليه أن يأخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:

١- تكوين فكرة كلية شاملة عن العمل

٢- استعراض جميع التفاصيل الأساسية والقرارات المتعلقة بالعمل.

٣- توضيح حدود معايير أداء واضحة؟

٤- تحديد معايير أداء واضحة.

٥- تحديد وسائل رقابية فاعلة مثل تحديد المعلومات المطلوبة ومرات تكرارها وشكل تقديمها.

رابعاً:- اختيار الأشخاص المناسبين الذين ستفوض إليهم الصلاحيات:

على المدير أن يراعي الأمور التالية عندما يقع اختياره على أشخاص معينين يفوض إليهم صلاحياته:

١- القدرات والاستعدادات والاهتمامات

٢- مدى ما ينطوي عليه التفويض من تحد للشخص المفوض إليه.

٣- مدى حاجة الشخص إلى تفويض الصلاحيات.

خامساً- القيام بعملية التفويض نفسها:

وتراعى في عملية التفويض النقاط التالية:

١- تحديد النتائج المتوقعة والأولويات من الأشخاص الذين تفوض إليهم الصلاحيات.

٢- تحديد مدى السلطات.

٣- تأكيد أهمية العمل المفوض للشخص وللمؤسسة.

٤- الاهتمام بعملية الاتصال بين المفوض والمفوض إليه.

سادساً- المتابعة:

تراعى النقاط التالية لكى تكون المتابعة عملية فعالة:

١- وجوب وصول المعلومات اللازمة للرقابة إلى المدير فى الوقت المحدد.

٢- التصرف على وجه السرعة عندما يتطلب الأمر اتخاذ إجراء تصحيحى.

٣- الاهتمام بالنتائج.

٤- تشجيع المرؤوسين على الاستقلال فى الحكم واتخاذ القرارات.

٥- تنمية الاستعداد لكى يقبل المدير الاختلاف فى الآراء مع المرؤوسين.

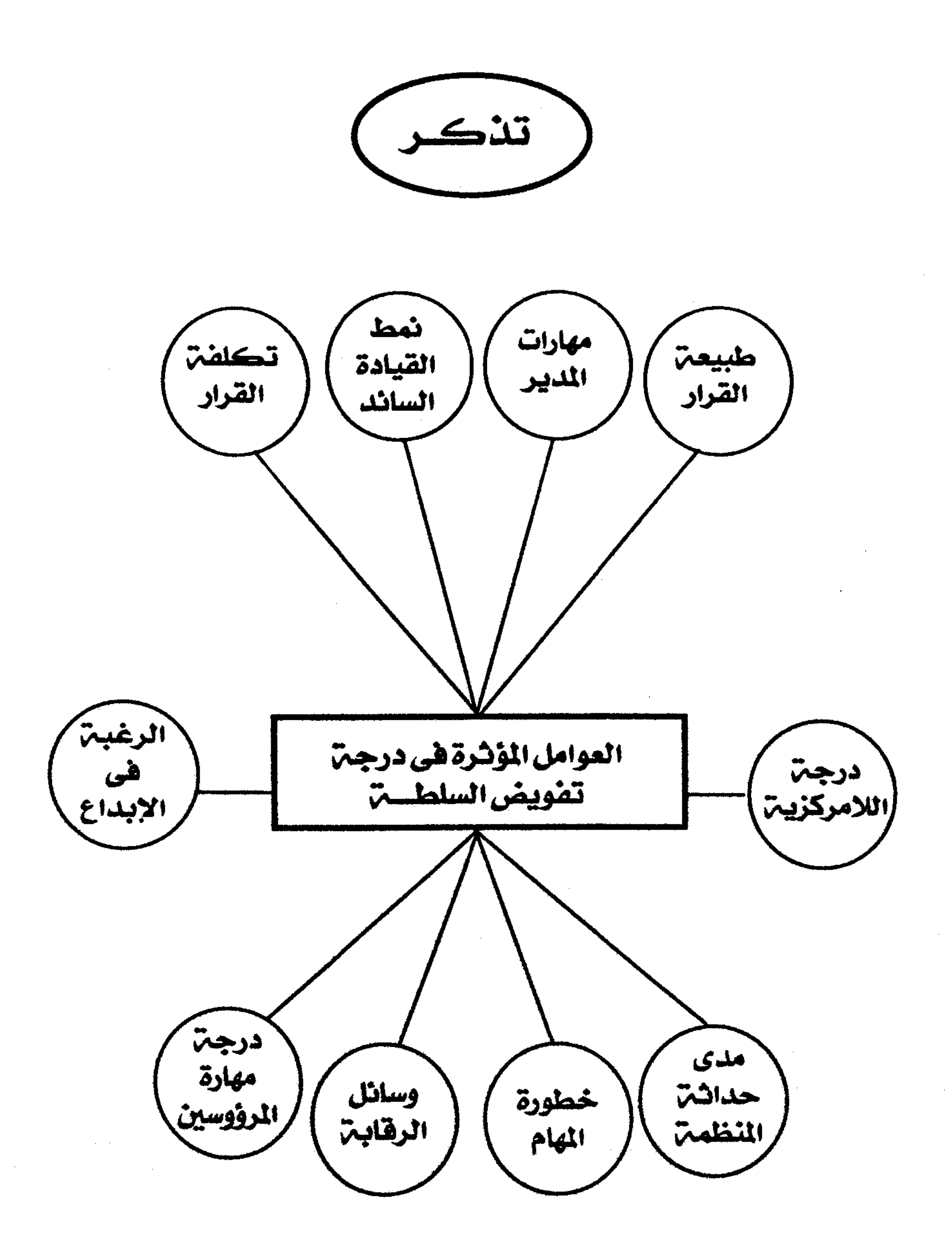
٦- التروى قبل سحب الصلاحيات المفوضة عند وقوع أخطاء من المرؤوسين.

٧- مكافأة من يقوم بأداء ممتاز(١)

---

(١) د. أروى المظفر - الأساليب الحديثة فى تبسيط الإجراءات وتفويض الصلاحيات، (عمان : منشورات بنك الانماء الصناعى - معهد الإدارة الأردني - ١٩٩٥، صـ ٢٩ - ٣٤ .

تذكـــر



تكلفة القرار
نمط القيادة السائد
مهارات المدير
طبيعة القرار
الرغبة فى الإبداع
العوامل المؤثرة فى درجة تفويض السلطـــة
درجة اللامركزية
درجة مهارة المرؤوسين
وسائل الرقابة
خطورة المهام
مدى حداثة المنظمة

اختبار القدرة على ممارسة التفويض (1)

اقرأ العبارات التالية وضع علامة (√) فى خانة الرقم الذى يعكس الدرجة التى تصفك العبارة بها

م	العبارة	٥	٤	٣	٢	١
١	الأعمال التى افوض لا تؤدى كما أريد.					
٢	ليس لدى الوقت لأمارس التفويض كما ينبغى					
٣	أراجع العمل بدون إشعار الموظفين حتى اتمكن من تصحيح الأخطاء قبل ان تسبب لى كثير من المشكلات					
٤	عندما أعطى تعليمات واضحة ثم لا يؤدى العمل كما ينبغى فإن هذا يغضبنى					
٥	إن العاملين معى ينقصهم ما لدى من التزام لذلك فإن ما أفوضه من أعمال لا يؤدى بنفس الجودة التى أؤديه بها.					
٦	أستطيع أداء العمل فى قسمى بجودة أعلى من العاملين معى					
٧	إذا لم يؤد الموظف العمل الذى أفوضه له كما ينبغى فإننى سأكون عرضة للنقد الشديد					

(١) مقتبس من د. حسين شرارة

١	٢	٣	٤	٥	العبـــــــارة	م
					إذا قـمت بتـفـويض كل مـا اسـتـطيع ان افوضه فإن وظيفتى ستكون اقل.	٨
					انا غالباً أعيد أداء ما أفوضه من أعمال	٩
					انا أمارس التفويض بوضوح ودقة شارحاً كيفية أداء العمل	١٠
					عندما أفوض افقد السيطرة على الأمور	١١
					يمكننى أن أمـارس مـزيداً من التـفـويض إذا كان العاملون معى أكثر خبـرة	١٢
					انا أفـوض الأعـمـال الروتـيـنـيـة واحـتـفـظ لنفسى بالأعمال غير الروتينية	١٣
					يتوقع رئيسى ان اكون قريبـاً جداً من كل تفاصيل العمل	١٤
					لم يثبت لدى أن التفويض يوفر وقتى	١٥

مفتاح الحل

٧٥-٦٠	لقد أخفقت في الاستفادة الكلية من العاملين معك
٥٩-٤٥	في استطاعتك أن تحسن ممارستك للتفويض بدرجة كبيرة
٤٤-٣٠	لا زال هناك مجال لتحسين ممارستك للتفويض
٢٩-١٥	انت مفوض ممتاز

أطراف التفويض

المدير	المفوض

يجب أن يكون راغباً فى التفويض

(١) أن يثق فى مرؤوسيه

(٢) أن يتقبل مخاطرة حدوث الأخطاء من جانب المفوضين

(٣) أن يثق بنفسه ولا يجد حرجاً فى أن يؤدى آخرين عمله.

يجب أن يكون قادراً على التفويض

(١) أن تتضح المهمة المطلوب تفويضها فى ذهنه.

(٢) أن يحتفظ بعلاقات مبنية على الثقة المتبادلة مع مرؤسيه

(٣) أن يعرف كيف يستخدم التفويض فى تحفيز وتنمية قدرات مرؤوسيه

(٤) أن يكون مدركاً لقدرات وحاجات واهتمامات مرؤوسيه.

ويحتاج المدير فى كل ذلك إلى بعض الوقت لاكتساب الثقة (تعنى الثقة الاعتقاد بأنه لا بأس من أن تكون صريحاً وصادقاً) فى رغبة ومقدرة المفوض إليه على تحمل المسئولية لأداء الأعمال الموكلة إليه حسب المعايير المناسبة.

ومن أجل بناء الثقة مع المرؤوسين يمكن استخدام الخطوات التالية:

(١) تحليل العمل من أجل إيجاد فرص متعادلة أمام الجميع.

(٢) تدريب المرؤوسين على تحمل المسئولية.

(٣) التركيز على ما يتم إنجازه من أعمال وتجنب السياسات والإجراءات المقيدة بقدر الإمكان.

(٤) تجنب القوة القسرية.

(٥) التركيز على حل المشكلات بدلاً من إضاعة الوقت في العقاب.

(٦) تجنب البحث عن صاحب الخطأ ومحاولة التأكد من أن الأمور ستسير على ما يرام في المرة القادمة.

(٧) ساند المرؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم وإعدادهم إعداداً جيداً وتشجيعهم على النجاح.

تحديد ما يجب تفويضه

إن القرار بالتفويض ينتج عادة عن إدراك عميق وحاد من قبل الرئيس بأن لديه الكثير من الأعمال، واكثر مما يمكنه أن يعطيه الانتباه الذى يستحق، أو أنه لن يكون قادراً على قبول المزيد من العمل إلا إذا فوض بعض مسئولياته إلى شخص آخر وبغض النظر عن السبب الذى يحثه على التفويض، فعندما يقرر منح ذلك التفويض فإنه يحتاج لاتباع نظام منطقى.

اختيار المهمة التى يجب القيام بها :

من الخطأ على الرئيس التفكير انه يمكن تفويض القيام بأى مهمة تخطر على باله، إما لأنه لا يحب هذه المهمة، أو هذا العمل، أو لأنه يرغب فى ابقاء شخص آخر منشغلاً فى العمل.

وتحديد ما يجب تفويضه، يتطلب من الرئيس أن يفكر فى كل أعماله، وكل ما يفعله، ووضع لائحة بالمهمات التى تقوم بها تحت أربعة عناوين:

١- المهام التى يجب تفويض القيام بها إلى الآخرين:

هذه هى عبارة من الأعمال التى لا يجب عليه كمسؤول، أو رب عمل، أو مدير القيام بها على الاطلاق. وغالباً ما تكون هذه من نوع الأعمال التى مارسها كثيراً فى الماضى او أعمالاً يستمتع بالقيام بها، وليس مستعداً لجعل اى شخص آخر يقوم بها. وتفويض القيام بهذه الأعمال إلى اى شخص آخر فإن الرئيس يمكنه من استغلال أفضل لوقته، والحد من المخاطر التى ممكن أن تحصل فى حال عهد القيام بها إلى شخص كان غير مفوض.

٢- مهام أخرى «يتوجب» عليه تفويض الآخرين بها:

هذه عبارة عن الأعمال الروتينية التى لم تدخل سابقاً فى اعتبار الرئيس كمهام يمكن تفويض القيام بها للآخرين ، ولكنها مهام يمكن للآخرين القيام بها بسهولة.

٣- مهام «يمكنه» تفويض الآخرين بها:

هذه عبارة عن الأعمال التى يمكن للآخرين القيام بها إذا كانوا قادرين كلياً على ذلك. وتفويض الآخرين بهذه المهام يوفر لهم الفرصة بتطوير مهاراتهم، طالما بإمكان الرئيس التأكد من توفير التدريب اللازم لهم لتمكينهم من حيازة المهارة المطلوبة للمهمة.

٤- مهام «يجب» أن يحتفظ بها لنفسه:

هذه الأعمال هى التى تقع فى صلب مسئولياته، مثل: مهام التخطيط المسبق للأعمال المستقبلية، أو اختيار الموظفين الجدد أو مراقبة أداء وجهد الموظفين، تقييم عمل الآخرين ودعمهم، وتقديم المكافأة إليهم. وفى حال أعاقت هذه المهام سير أعماله مباشرة من الأفضل أن يقوم بها بنفسه إلا إذا كان لديه نائب قدير عنه.

تذكر

إن الثمن الكبير الذي يرتبط بالتفويض السئ هو الأثر السلبي على نمو المرؤوس، فإذا كان لدى المدير ثقة بسيطة في قدرات مرؤوسيه فإنهم سوف يستجيبون سلبياً، وبما أن المرؤوسين لم يتطوروا بعد إلى اقصى قدراتهم فإن المنظمة سوف تعاني كثيراً علماً بأنه يجب أن يشعر العاملون بأنهم يمكنهم الثقة بك قبل أن يكونوا صرحاء معك.

مقياس كفاءة المفوض

لا	نعم	العبـــــــارة	م
		هل تعـرف كل عمـالك معـرفة كـافية: مكان سكنه ومن اين اتى وما هى ميوله واهتماماته او رغباته؟	١
		هل تعرف الأهداف العامة التى تستهدفها شركتك؟	٢
		هل تستطيع أن تضع عمـالك فى قائمـة حسب احقية كل منهم فى الترقية؟	٣
		هل يعمل عمالك معاً بصورة جيدة؟	٤
		هل تعرف كيفية إعطاء الأوامر والتعليمات؟	٥
		هل استطعت أن تحسن من ظروف العمل لعمالك؟	٦
		هل تعالج مشاكل العمال قبل حدوثها؟	٧
		هل تستمع جيداً لشكاوى العمال؟	٨
		هل تميل إلى لوم عمـالك دون أن تثير فيهم مشاعر السخط؟	٩
		هل تتحاشى الحديث من وراء ظهر عمالك؟	١٠
		هل تميل إلى لوم عمالك فى السر أكثر منه فى العلن؟	١١
		هل لديك قائمة لشرح تفاصل العمل للعامل الجديد؟	١٢
		هل ترشد العامل الجديد فى المسائل الصعبة؟	١٣
		هل تحتفظ بقائمة توضح مدى تقدم العامل الجديد فى عمله؟	١٤
		هل لديك معايير جيدة للحكم على العمل والأداء؟	١٥

م	العبـــــــارة	نعم	لا
١٦	هل تعمل تقارير مفيدة لك وللشركة وللعمال؟		
١٧	هل تستطيع أن تشجع العامل على الكلام فى المقابلة؟		
١٨	هل انت دائماً ملم بأحدث سياسات للشركة؟		
١٩	هل انت دائماً ملم بأحدث أنشطة اتحاد العمال؟		
٢٠	هل تضع خطة للعمل مقدماً؟		
٢١	هل لديك إجراءات تفتيش ملائمة؟		
٢٢	هل أنت ملم بالجوانب التقنية أو الفنية فى العمل؟		
٢٣	هل يستمر العمل بنفس الكفاة فى حالة غيابك؟		
٢٤	هل تخبر رؤسائك بما يجرى من أنشطة فى قسمك؟		
٢٥	هل تتحاشى مفاتحة رئيسك فى الأمور المزعجة؟		
٢٦	هل ترد على المراسلات فى وقتها المناسب؟		
٢٧	هل ترى مكانة عملك فى الإطار العام للمنظمة؟		
٢٨	هل يوجد من بين عمالك من يستطيع القيام بعملك؟		
٢٩	هل تعلم مقدار أخطار الحوادث بقسمك؟		
٣٠	هل تمرن عمالك ضد الحوادث والوقاية منها؟		
٣١	هل تعترف بالرجل الذى يعمل جيداً؟		
٣٢	هل تطلب اقتراحات من عمالك قبل الشروع فى عمل جديد؟		
٣٣	هل توزع العمل على الوقت توزيعاً عادلاً؟		
٣٤	هل تسمح بحدوث محادثات بين العمال فى الأعمال الروتينية؟		

لا	نعم	العبـــــــارة	م
		هل تطلب من العامل أن ينتقد عمله بنفسه؟	٣٥
		هل تميل إلى الاعتراف بأخطائك؟	٣٦
		هل تعتقد أن القدرة على التعامل مع العمال قدرة مكتسبة ام قدرة متعلمة؟	٣٧
		هل تعرف ماذا يجرى داخل الأقسام الأخرى فى الشركة؟	٣٨
		هل تحاول مساعدة العمال فى حل مشاكلهم خارج نطاق العمل؟	٣٩
		هل تعقد مؤتمرات لنقل الأفكار إلى عمالك؟	٤٠
		هل تتحفظ بسجلات للمصروفات وللانتاج فى قسمك؟	٤١
		هل تشرح سياسة شركتك لعمالك؟	٤٢
		هل تخبر عمالك بظروف العمل فى الشركة؟	٤٣
		هل تقضى بعض الوقت فى الاستماع إلى شكاوى العمال؟	٤٤
		هل تعتقد أن العمال يريدون أن يأخذوا أكثر مما يعطوا؟	٤٥
		هل تعتقد أن معظم العمال سوف يساعدون فى حل المشاكل؟	٤٦
		هل تعتقد أننا نخبر العامل الذى لا يرقى عن سبب ذلك؟	٤٧
		هل تعتقد فى ضرورة إعطاء العمال فترات للراحة؟	٤٨
		هل تعتقد أن العمال يريدون أن يعرفوا أين موقعهم من الشركة؟	٤٩
		هل تحاول أن تشعر بما يشعر به العمال من الآلام والأفراح؟	٥٠

مفتاح الحل

اعطى لكل إجابة «بنعم» درجتين و«بلا» درجة واحدة:

اجمع ما حصلت عليه من درجات:

- من ٧٠-١٠٠ انت مشرف كفء

- من ٤٠-٧٠ تسير على الطريق.

- ٤٠ فأقل تحتاج إلى تدريب على مهارة الإشراف.

نصائح إدارية (١)

والآن عزيزى المدير:

- فوض العمل أداءً وتفكيراً.
- توقع خطأ فى التنفيذ.
- قف بجانب مرؤوسيك عندما يتخذ قرار.
- اربط التفويض بالتدريب.
- إذا تداخلت الأعمال فوضح هذا التداخل عند التفويض.
- لا تقف على رأس مرؤوسيك الذين فوضت لهم السلطة.
- فوض السلطة لكل مرؤوسيك.
- وضح صلاحيات واختصاصات كل فرد عند التفويض.
- حدد أنسب وقت تقوم فيه بالتفويض.
- كن صبوراً مع من تفوض لهم السلطة.

عزيزى المدير:

- لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا ترى أفراد أسرتك بعد الظهر.
- لا تفوض سلطاتك إذا أردت أن تقضى عطلة الأسبوع كما ترغب.
- لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا تستمتع بوقت فراغك كما يجب.

---

(١) د. محمود مرسى وآخرون - إدارة الأداء - معهد الإدارة العامة - الرياض ١٩٩٣ .

- لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا تجعل العمل يؤدى على خير ما يرام.
- لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا تترقى إلى وظيفة أعلى.
- لا تفوض سلطاتك إذا أردت أن تجعل عائلتك تتلقى أول معاش لها مبكر.
- لا تفوض سلطاتك إذا أردت أن تعمل ١٥ ساعة يومياً.
- لا تفوض سلطاتك إذا أردت أن تعمل خادم لمرؤوسيك.
- لا تفوض سلطاتك إذا أردت أن تشغل مرؤوسيك بالرغي وحل الكلمات المتقاطعة.
- لا تفوض سلطاتك إذا أردت كل مرؤوسيك أغبياء وكسالى.
- لا تفوض سلطاتك إذا أردت أن تحبس مرؤوسيك في وظائفهم.
- لا تفوض سلطاتك إذا أردت أن تكبس على أنفاس مرؤوسيك.
- لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا تجعل أي فرد يعرف أسرار عملك.
- لا تفوض سلطاتك إذا أردت ألا تجعل أي فرد يحل مكانك بكفاءة

وتذكر أن للنجاح ثلاثة أبعاد:

(١) أداء ناجح في العمل.

(٢) مستوى عال من الرضا الوظيفي.

(٣) استقرار في الحياة الشخصية والعائلية.

وللنجاح أيضاً ثلاثة معايير داخلية:

(١) الهدوء والسكينة.

(٢) وضوح الغرض.

(٣) إحساس بالمغامرة.

المرؤوسين	المفوض إليهم

وهم يحتاجون بعض الوقت لاكتساب المعرفة والمهارات اللازمة للأداء على المستوى المطلوب من التفويض

وهنا نجد أننا أمام أربعة أنماط من المرؤوسين وهو ما يوضحه الشكل التالى

مرتفع سلوك يركز على العامل	التركيز على العامل	التكامل
منخفض	الانفصال	التركيز على العمل
	منخفض	سلوك يركز على العمل مرتفع

النمط الأول

(١) غير قادر على العمل وغير راغب فيه وهذا النمط يفضل الإشراف على ادائه من خلال اتباع أسلوب التركيز على العمل.

النمط الثانى

(٢) راغب فى العمل وغير قادر على أدائه وهذا النمط يفضل الإشراف على ادائه بالأسلوب التكاملى.

النمط الثالث

(٣) قادر على العمل وغير راغب فيه وهذا النمط يحتاج إلى تشجيع ودعم لتحمل المزيد من المسئولية ومن ثم يستخدم أسلوب التركيز على العاملين.

النمط الرابع

(٤) قادر على العمل وراغب فى أدائه أى تتوافر لديه الرغبة والمقدرة على العمل هذا النمط يجب أن تفوض إليه السلطة وأن يمنح بعض الحريات فى الأداء ومن ثم يستخدم الأسلوب الانفصالى فى القيادة.

استقصاء قياس مهارات التفويض (*)

فيما يلى مجموعة من العبارات التى تتعلق بفلسفتك تجاه عملية تفويض السلطة التى تمارسها من خلال منصبك الإدارى الحالى، ضع علامة (√) أمام الخانة التى تعبر عن وجهة نظرك بالنسبة لكل عبارة من عبارات الاستقصاء.

أولاً: طبيعة المهمة المفوضة:

م	العبـــــــارة	دائماً	أحياناً	أبداً
١	من الأفضل أن يعطى المرؤوس المهمة التى يطلب التفويض إليها			
٢	العبرة ليست بطبيعة المهمة المفوضة أو لمن سيتم تفويضها، فالمسئولية النهائية تبقى على القائم بالتفويض			
٣	من أفضل الطرق لتجنب المشكلات ذات الحساسية فى العمل هو تفويضها لأحد المرؤوسين			
٤	من الضرورى إعادة النظر باستمرار فى حجم ونوع المهام التى يمكن تفويضها للمرؤوسين			
٥	يجب أن يكون حجم العمل الموكل للمفوض إليه محدداً وواضحاً			

(*) مقتبس من د. محمود صبح - محاضرات تدريبية

ثانياً: خصائص المفوض إليهم:

م	العبارة	دائماً	أحيانا	أبداً
٦	من الضرورى تدعيم ومساندة المفوض إليهم			
	إن الاستعداد النفسى والعملى للمرؤوسين احد المعايير الهامة التى يجدر اتباعها عند التمييز بين المرؤوسين فى عملية التفويض			
٧ ٨	غالبية المرؤوسين لديهم الصلاحية المناسبة والاستعداد الأول لتولى المهام المفوضة إليهم			
٩	إن التفويض الدائم للموظفين الملتحقين بالعمل حديثاً أمر ضرورى وحتمى			
١٠	إن المرؤوس الذى يفشل فى أداء المهمة المفوضة إليه لا يستحق تفويض السلطة إليه مستقبلاً			

ثالثا: الإعداد للتفويض

م	العبارة	دائماً	أحيانا	أبداً
١١	من الأفضل منح المرؤوس الحرية الكاملة لتنفيذ المهمة المفوضة إليه			
١٢	لتشجيع الحافز للابتكار يجب حث المرؤوسين على تحقيق النتائج التى يمكن تحقيقها من وراء تنفيذ المهام المفوضة إليهم			
١٣	من المعايير الأساسية فى اختيار وإعداد المفوض إليهم مدى إدراكهم وفهمهم للأجزاء الصعبة فى المهمة المفوضة.			

			من المفيد إخبار المرؤوس بكافة تجارب النجاح والفشل لأقرانه الذين سبق أن تم تفويض نفس المهمة لهم من قبل	١٤
			يجب أن يكون واضحاً تماماً للمرؤوسين الحد الأقصى للتحرك ومدى الاتصالات التي تتم بشأن المهمة المفوضة إليهم	١٥

رابعاً- مساندة المفوض إليهم:

أبداً	أحيانا	دائماً	العبـــــــارة	م
			إن المرؤوس الكفء والقادر يستطيع أداء المهمة المفوضة إليه دون إشراف مباشر من رئيسه	١٦
			فى المهام ذات الأهمية أو الحساسية العالية يجب إعطاء رئيس القائم بالتفويض تقارير مستمرة عن أداء المفوض إليهم	١٧
			عند منح سلطات معينة للمفوض إليه يجب إبلاغ الزملاء بذلك مقدماً وقبل قيمه بممارستها	١٨
			من مسئولية المفوض التأكد من توفر كافة المعلومات اللازمة للمفوض إليه حتى يتمكن من أداء المهمة المفوضة إليه أو على الأقل يخبره بكيفية الحصول عليها.	١٩
			من الضرورى عدم تنبيه أو تحذير المرؤوس من وجود بعض المعوقات أو المشاكل التى قد تعترض طريقة تنفيذه للمهمة	٢٠

خامساً - رقابة ومتابعة المهام المفوضة:

م	العبـــــارة	دائماً	أحياناً	أبداً
٢١	إن اتباع الرقابة العامة هي أفضل وسيلة لرقابة المفوض إليهم.			
٢٢	إن الرقابة المتزايدة أفضل بالتأكيد من الرقابة المحدودة			
٢٣	من الضروري أن يصبح المفوض على دراية كاملة لكل ما يدور بشأن تنفيذ المهمة المفوضة وفي مختلف مراحلها			
٢٤	إن الضمانة الأساسية لتجنب فشل المفوض إليه في أداء المهمة المفوضة إليه هو تدخل المفوض وقيامه بأداء المهمة حيث يشعر بأهمية ذلك			
٢٥	يجب أن يشعر المفوض إليه أن رئيسه سيقدم إليه يد المساعدة عندما يحتاج إليها في المواقف الحرجة من تنفيذ المهمة الموكلة إليه			

سادساً: التقييم والمكافأة:

م	العبـــــــارة	دائماً	أحيانا	أبداً
٢٦	ضرورة الإعلان عن مكافأة أو عقاب المفوض لهم وذلك وفقاً لإنجازهم.			
٢٧	المرؤوس هو المسئول عن أدائه سلباً وإيجاباً وتتم مساءلته وفقاً لنتائج عمله.			
٢٨	يمكن التغاضي عن الفشل الذي يصيب المفوض إليه في أدائه للمهمة المفوضة إليه.			
٢٩	إن الاعتراف بإنجازات المفوض إليهم عند الانتهاء من أداء المهمة يعد أسلوباً ناجحاً لتشجيعهم على أداء أفضل في المستقبل			
٣٠	من المهم أن يراجع المفوض ممارساته وأسلوب عمله باستمرار بما يتناسب مع الظروف المتغيرة التي طرات على حجم مسئولياته وهيكل الجماعة التي يراسها			

مفتاح الحل

أعط لكل إجابة الدرجات التالية:

دائما : ٣   احياناً: ٢   ابداً: ١

اجمع ما حصلت عليه من درجات:

- الدرجات من ٧٠-٩٠ فانت ذو مهارة عالية في التفويض
- الدرجات من ٤٠-٧٠ تسير على الطريق
- الدرجات ٤٠ فاقل تحاج إلى تدريب كف فتقدم واجتهد

استقصـــاء القابلية للعـــمل

أجب عن الأسئلة الآتية واضعاً الحرف المناسب أمام كل منها:

أ - نعم　　ب - بين بين　　جـ - لا

م	العبـــــــارة	(أ)	(ب)	(ج)
١	بالنسبة للعمل اهتم قبل كل شئ بالراتب			
٢	اعـمل دوماً علـى الا اخـفق فى مـعـالجـة مـشكلة طارئة			
٣	احب عملاً بدوام محدد			
٤	مـهـمتى الأسـاسـيـة هى ان اجـد الوظيـفة المناسـبـة لطموحى			
٥	حـين اخذ مـهـمة على عـاتقى فـأنا احـاول إنهائهـا مهما بلغت العراقيل امامى			
٦	إن التخطيط كفيل بحل الاشكالات			
٧	اشعر انى احيا حياة تتلازم مع اهدافى			
٨	افضل عمل المجموعة			
٩	افضل التـعليـمـات المحـددة من قـبل الرؤسـاء بدلاً من أن اعمل بحريتى			
١٠	احب تنظيم أعمالى بعناية			
١١	أملك قدرة على التركيز أكثر من غيرى			

م	العبـــــارة	(أ)	(ب)	(ج)
١٢	افضل حل مشاكلى بنفسى			
١٣	اهتم عادة بعمل معين اكثر من غيرى			
١٤	اتأخر نادراً عن عملى			
١٥	لا أجد متعة فى المخاطرة			
١٦	اهتم كثيراً بأن اكافأ قبل غيرى			
١٧	اجد لذة فى عمل تحملنى فيه الحشرية من وضع إلى آخر			
١٨	لا يهمنى نقص الأصدقاء طالما إنى مأخوذ بالعمل			
١٩	أجد صعوبة فى تغيير عملى لملاحقة ما يهمنى			
٢٠	نادراً ما اهتم بمشكلة لا افهمها			
٢١	أهتم بآراء الأصدقاء			
٢٢	العمل الروتينى لا يضايقنى			
٢٣	أحب أن اقوم بعمل يؤثر على الآخرين			
٢٤	اشعر انى انجح أكثر بعمل اختاره بنفسى			
٢٥	افضل ان اخطط بنفسى لا ان يساعدنى غيرى فى ذلك			
٢٦	استطيع الاحتفاظ بحماسى بعمل ملئ بالعراقيل والمشاكل			
٢٧	كثيراً ما اهتم بفكرة لا تلبث ان تأخذ وقتى فانسى عملى الأساسى			
٢٩	أعتقد انني نجحت حتى الأن في عملي			
٣٠	انا لست رجلاً متخصصا إنما انا قادر على كل شئ اتضايق من العادات			
٣١	أستطيع منافسة نفسي أكثر من منافسة الغير			
٣٢	أهتم كثيراً بالأشياء غير العادية			

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	جـ
١	١-	٠	١+
٢	٠	١+	٠
٣	٠	١+	٠
٤	٢+	٠	٢-
٥	٢+	٠	٢-
٦	١+	٢+	٠
٧	١-	٠	١+
٨	١-	٠	١-
٩	١-	٠	١+
١٠	١-	٠	١+
١١	٢+	٠	٢-
١٢	١+	٢+	٠
١٣	١+	٠	١-
١٤	١-	٠	١+
١٥	١-	٠	١+
١٦	١-	٠	١+
١٧	١+	٠	١-
١٨	١+	٠	١-

رقم العبارة	أ	ب	جـ
١٩	-٢	٠	+٢
٢٠	-١	٠	+١
٢١	-١	٠	+١
٢٢	٠	+١	+٢
٢٣	+١	+٢	+٣
٢٤	+١	٠	-١
٢٥	+١	٠	-١
٢٦	+١	٠	-١
٢٧	+١	٠	-١
٢٨	٠	+١	٠
٢٩	-١	٠	+١
٣٠	٠	+١	٠
٣١	+١	٠	-١
٣٢	+١	٠	-١
المجموع			

والآن لاحظ أن

(أ) تعنى قابلية مرتفعة للعمل

(ب) تعنى قابلية متوسطة للعمل

(ج) تعنى العزوف عن العمل

ما علاقة ذلك بنظريتى (X) ، (Y) حاول أن تعرف الإجابة

الموضوعات التى يتخذها المفوض إليه

وهنا لابد من مراعاة ما يلى

١- نوع القرارات التى سنتخذها.

٢- درجة أهمية هذه القرارات

٣- مدى قدرة المفوض إليه فى البت فى هذه القرارات بمفرده

٤- مدى تكرار هذه القرارات

٥- درجة خطورة الفشل فى هذه القرارات

٦- المزايا التى يمكن أن تتحقق من نجاحها

البيئة التنظيمية | الهدف

وتوجد مجموعة من العوامل التى تؤثر فى نجاح التفويض وتحقيقه للغرض لمتوقع منه وهذه العوامل هى:

١- أهداف المنظمة وسياساتها وقيمها.

٢- طبيعة نشاط المنظمة.

٣- نوع المنظمة من ناحية كونها تنظيماً مكانياً أو عضوياً.

٤- فلسفة التنظيم وسياسات الأفراد بها.

٥- الوصف الوظيفي المتوفر لوظائف المنظمة.

٦- الإنجازات التي تحققها المنظمة وموقعها بالنسبة للمنظمات الأخرى.

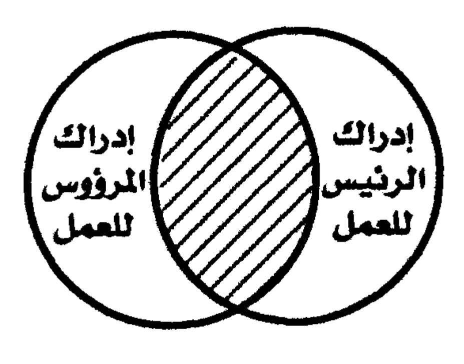
٧- الخدمات الاستشارية المتاحة.

٨- نظم المعلومات ومدى توافر البيانات التي يحتاجها الأفراد.

٩- المناخ التنظيمي السائد ومدى ما يتيحه من تعاون بين العاملين.



إن المرؤوسين يباشرون أعمالهم كما يرونها ولكن فى الأغلب الأعم لا ترتقى نتائجهم إلى مستوى توقعات رؤسائهم ويرجع ذلك إلى اختلاف إدراك بين الرئيس والمرؤوس على النحو الذى يوضحه الشكل التالى:



إدراك مختلف للعمل

موقف إداري

صيدلية الشفاء (*)

حنان ترك صاحبة صيدلية الشفاء تبيع الدواء والأدوات الطبية ويعمل بالصيدلية ١٥ شخص بشكل متفرغ وغير متفرغ بما فيهم اثنان من الصيادلة ومساعد المدير (رافت) وهو المسئول عن المبيعات والموظفين بينما تشرف حنان على الصيادلة والعمليات العامة الأخرى في الصيدلية.

مضى على رافت ٣ سنوات في العمل وقد برهن على أنه موظف ذو دافعية كبيرة حتى إنه كان دائماً مستعداً لأن يحمل مسئوليات جديدة مما جعل صاحبة الصيدلية تفوض إليه معظم العمليات اليومية.

لاحظت حنان بأن رافت يمضي ساعات كثيرة في العمل فهو يأتي في السابعة صباحاً حتى السابعة مساء بالإضافة إلى ساعات اخرى، ويبدو أن علاقته جيدة بالموظفين ولا توجد اية مشكلة في أدائه الوظيفي.

في صباح احد أيام السبت كانت حنان في مكتبها تراجع مبيعات الأسبوع عندما طلب رافت التحدث إليها ودار بينهما هذا الحوار:

رافت: هل لديك وقت لي؟

حنان: بالطبع، ماذا عندك؟

رافت: كنت أود ان أتكلم معك.. عن إمكانية زيادة الراتب!

حنان: حسناً.

(*) مقتبس من د. حسين محمد العلوي - الاشراف مدخل السلوك التطبيقي لإدارة الناس - معهد الإدارة العامة - الرياض ١٩٨٨ .

رافت: كنا قد اتفقنا على راتب سنوي بدون أي أجر إضافي ولكن لم أكن أدري حجم العمل إنه يستلزم مني حوالي ٦٠ ساعة اسبوعياً لإنجاز العمل كما يجب، كما اني احب عملي لأنه يزودني بخبرة كبيرة ولكن بعض العاملين على الصندوق يكسبون مثلي ولذلك يجب أن يكون أجري أكبر من ذلك.

حنان: هل فكرت في تقليل ساعات العمل التي تقوم بها؟

رافت: بالطبع، ولكن لا يمكن ذلك فعمل الجرد الأسبوعي مثلاً يتطلب ١٥ ساعة وبزيادة البضائع الجديدة يحتاج وقت أكثر.

حنان: الا يمكنك أن تدع غيرك يقوم بعملية الجرد؟

رافت: من الممكن ولكن بعد أن يتم تعليم أحد ما وهذا يحتاج إلى وقت إضافي ومع تبدل الموظفين الدائم فربما أعلم أحد ويترك العمل بعد أسبوعين فيضيع الوقت، أليس من الأسرع أن اقوم بالعمل وحدي.

حنان: إذن فلا توجد أي طريقة لتقليل ساعات العمل...!

رافت: كلا لا يمكن ولكن لا مانع عندي أن أعمل بهذا القدر لو أنني حصلت على زيادة في الراتب.. هل يمكننا الاتفاق على نوع الزيادة؟

أسئلة للنقاش:

١- ما هي مشكلة رافت كم تبدو لك؟

٢- لو كنت مكان حنان هل تعطيه زيادة؟ ولماذا؟

٣- هل يقع اللوم على حنان في هذا الموقف؟

٤- ما هو اقتراحك لمعالجة هذه المشكلة؟

قانونية التفويض [1]

لا تفويض بدون نص ويتضمن هذا المبدأ الأسس التالية:

أ- لا يجوز التفويض إلا إذا أجازته القوانين أو الأنظمة المرعية، ان عدم التفويض هو القاعدة، والتفويض هو الاستثناء وكل تفويض لا يستند إلى فعل يجيزه مصيره الأبطال.

ب- لا يجوز التفويض إلا لمن حددهم القانون أو النظام.

جـ- لا يجوز التفويض إلا فى المسائل التى حددها القانون أو النظام.

د- لا يجوز تفويض الصلاحيات التى أعطيت لسلطة بموجب دستور.

هـ- يجوز للمفوض ان يمنح تفويضه أو ان يرجع عنه فى أى وقت يشاء، لأ التفويض عمل اختيارى يمارسه المفوض بكل ارادته.

٨- علنية التفويض:

وتعنى علنية التفويض أمرين أساسيين:

أ- يجب أن يكون التفويض صريحا وليس ضمنيا، مكتوبا وليس شفويا، إلا إذا أجازت النصوص أن يكون شفويا، وفى هذه الحالة يمكن أن يتم التفويض تلفونياً أو برقياً.

---

(١) د. فوزي حبيش، مفهوم التفويض ومبادؤه (عمان - مجلة الإداري، مجلد ٢٢ ، عدد ٦) صـ ٣٨ .

ب- يجب أن يبلغ التفويض إلى المفوض إليه، وأن ينشر فى الجريدة الرسمية إذا كانت الأعمال التى يتناولها تتعلق بحقوق وواجبات الغير، ولا يمكن التعرف إليه، إلا بواسطة النشر وكل عمل متخذ استناداً إلى تفويض غير معلن هو مشوب بالبطلان كما أن قرار التفويض بصورة لاحقة للعمل الذى صدر بموجبه لا يغطى الغيب الذى شابه.

احذر أيها المدير

(١) النظر إلى التفويض على أنه طريقة للتخلص من الأعباء الشخصية.

(٢) وسيلة للتخلص من الأعباء الثقيلة غير المريحة.

(٣) التفويض لا ينبغى أن يستخدم بحيث يجعلك حراً متفرغاً لا تقوم بعمل أى شئ بالمرة.

(٤) التفويض ليس طريقة للتغلب على النقص فى عدد العاملين لكنه طريقة مفيدة فى استخدام الموظفين بفاعلية أكبر.

(٥) لا شك فى أن مجرد التفكير فى الاسترخاء والجلوس على كرسى مريح وأنت تحلم بينما يقوم جيش من المرؤوسين عندك بالعمل كله.. كل ذلك أمر محبب إلا أن مدى نفعه قصير.

(٦) التفويض فى المهام البسيطة فقط.

(٧) قيام غيرك بالعمل كما تقوم به أنت.

(٨) التفويض بشكل اعتباطى

(٩) التفويض بشكل استبدادى.

(١٠) أن تدع لنفسك إنجازات مرؤوسيك.

(١١) أن تثقل مرؤوسيك بالأعمال.

(١٢) أن تنتقد مرؤوسيك دائماً لترى كيف تسير الأمور.

(١٣) تذكر أن المدير يظل مسئولاً عن نتائج قراره بالتفويض وبالتالى فإن التفويض يتم فى حالة المشاكل التى يقتنع المدير بقدرة مرؤوسيه على اتخاذ قرار بشأنها بكفاءة كبيرة.

(١٤) تذكر أنه عندما تفوض المسئوليات بدون سلطة فإنك تمارس السيطرة بدرجة كبيرة من التشدد ويفصح ذلك من عدم ثقتك بمرؤوسيك.

موقف إدارى

حازم ومصطفى
وتفويض لم يتم [(١)]

يرغب حازم فى شراء آلة تصوير مستندات لقسمه.. ونظراً لإنشغاله بأعمال أخرى فليس لديه الوقت الكافى ليدرس بنفسه مزايا وعيوب آلات تصوير المستندات المعروضة بالسوق، لذلك فهو يرغب فى تفويض مصطفى - احد مرؤوسيه لأداء هذه المهمة، وقام حازم باستدعاء مصطفى إلى مكتبه حيث دار بينهما الحوار التالى:

حازم: أهلا مصطفى، اتفضل.. الموضوع اللى طلبتك علشانه هو أن الأستاذ/ سيد وافق على شراء آلة تصوير جديدة، وطلب منى جمع المعلومات الكافية عن آلات التصوير الموجودة فى السوق قبل ما نقرر الشراء، وهو مستعجل على المعلومات دى والحقيقة أنا مشغول فى الوقت الحالى، وياريت تقدر تقوم بالمهمة دى بدلاً منى.

مصطفى: بس الحقيقة أنا ما عنديش اى خبرة بآلات التصويرا

حازم: مش مهم يبقى عندك خبرة فى الموضوع ده.. إحنا محتاجين واحد منظم من العاملين فى الإدارة يجمع لنا المعلومات اللازمة عن المواصفات المطلوبة فى آلة التصوير... وأقدر اعتمد عليه فى إنهاء المهمة دى فى أسبوع... وأنا عارف انك منظم جداً فى عملك وممكن الاعتماد عليك فى هذه المهمة.

---

(١) د. حسين شرارة - محاضرات تدريبية

مصطفى: على العموم أشكرك لثقتك فىّ.. ولكن ممكن تشرح لى إيه اللى ممكن اعمله.

حازم: بص يا سيدى.. أنا عايزك تروح المكتبة وتحصر الخصائص المختلفة لكل الموديلات لآلات التصوير المعروفة واعمل قائمة بالخصائص دى.. وبعدين روح كل قسم فى الإدارة وتناقش مع العاملين فى آلات تصوير المستندات.. واعرف من كل واحد منهم الخصائص التى تهمه فى آلة التصوير، وعدد النسخ المصورة فى الشهر، وجيب لى المعلومات دى فى ظرف أسبوع.

مصطفى: بس انا مش فاهم بالضبط انت تقصد إيه بخصائص ماكينة التصوير!

حازم: آه يعنى مثل... عدد النسخ فى الدقيقة، التكبير، التصوير على الوجهين، فهمت قصدى.

مصطفى: أيوة فهمت.

حازم: وبعد ترتيب هذه الخصائص تنازلياً حسب إجابات العاملين عايزك توصيلى بآلة تصوير المستندات.. اللى فى رأيك بتحقق رغبات أكبر عدد من العاملين اللى بيستعملوا آلات التصوير فى الإدارة.

مصطفى: كويس.. لكن هل الناس فى الإدارة ها تحب تتعاون معايا فى الموضوع ده؟ والا يفضلوا يكلموك انت مباشرة؟

حازم: من الناحية دى ما تحملش همّ.. لأنى ها اخطرهم جميعاً بأهمية العملية دى وبأنى فوضت لك السلطة لتنفيذها.

مصطفى: افتكر ان ده يساعد جداً.

حازم: عظيم... عندك اسئلة اخرى.

مصطفى: اخصص اد ايه من وقتى للمهمة دى.. وابتدى إمتى؟

حازم: ابتدى من النهاردة.. وخصص لها كل الوقت اللازم لإنجازها فى اسبوع من النهاردة.. وما تقلقش على تراكم اعمالك الحالية.. انا هنا اتصرف بشأنها فى حاجة ثانية عايز تسأل عنها؟

مصطفى: حالياً... ما فيش... لكن بعدين لو ظهر اى سؤا ممكن أجيلك واناقشه معاك.

حازم: آه طبعا.. مش بس كده... دا أنا عايزك تبلغنى فوراً لو واجهت أى مشاكل فى اى حاجة ثانية عايز تقولها.

مصطفى: لا متهيأ لى ده كل شئ.

حازم: عظيم.... بس قبل ما تمشى.. خلينا نتأكد اننى وضحت لك المطلوب منك عمله.. ممكن تلخص لى المطلوب منك؟

مصطفى: حضرتك عايز منى اعمل قائمة بخصائص آلات تصوير المستندات المعروفة، واستقصى كلواحد فى الإدارة يستعمل آلات تصوير المستندات عن اهمية كل خاصية من الخصائص دى بالنسبة له.. وبعدين أرتب الخصائص دى تنازلياً من واقع الإجابات اللى ها احصل عليها.. وعايزنى كمان اعرف عدد النسخ اللى بيصورها كل واحد فى الشهر، وأجمعهم علشان اعرف عدد النسخ اللى بتصورها الإدارة فى الشهر.. وفى الآخر عايز توصيتى بآلة تصوير مستندات اللى بتحقق الرغبات كأفضل ما يمكن.

حـازم: ده ملـخص ممتـاز... وانت بتـأكـد حكمى عـليك فى أنك الشـخص المناسب لانجاز هذه المهمة.

مـصطفى: ارجـو انـى اكـون عند حـسن ظنـك... وشكراً لـلفـرصـة الـتى بتمنحنها لى.

حـازم: عظيم جـداً... مـش الأفـضل أنك تبـتـدى دلوقـتى.. وأنـا فى انتظارك بعد اسبوع من النهاردة.

مصطفى: على خيرة الله.

والآن:

١- ما هى المهارات التى استخدمها حازم لإدارة التفويض؟

٢- وفى أى المواقف طبقت؟

الجوانب السلوكية والتفويض

(١) مشكلة التفويض

تتركز المشكلة فى النقاط التالية:

١- القبول بلا وعى لنظرية الرجل الذى لا يمكن الاستغناء عنه. وهذا شعور يفيد تفويض السلطة تغيراً شديداً.

٢- الرغبة فى التسلط والهيمنة، فالبعض يميل إلى عمل كل شئ ويكون سعيدا بأنه مشغول للغاية ولا يخلف وراءه صف ثان من المديرين.

٣- عدم الرغبة فى تحمل الأخطار المحسوبة لتفويض السلطة.

٤- موقف المدير من مرؤوسيه.

(أ) فقد يشعر المدير بأن مرؤوسيه غير قادرين على استخدام السلطة استخداما سليما.

(ب) والمدير قد يعاقب المرؤوس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عندما يخطئ فى الحكم والتقدير.

(جـ) وقد يخشى المدير تفوق مرؤوسيه عليه.

حل مشكلة التفويض:

١- جعل المفوض يشعر بالأمان.

٢- الاعتراف بالحاجة إلى التفويض.

٣- توفير ظروف عمل خالية من الخوف ومنبسطة الهمم.

٤- تشجيع الاعتقاد العميق فى التفويض.

٥- ربط التفويض بالتخطيط خاصة وضوح الأهداف.

٦- تحديد القرارات والمهام التى سيتم تفويضها.

٧- الدقة فى اختيار المفوض إليه.

٨- منح المساعدة للمفوض إليه.

(٢) لماذا ...؟

لا يفوض الرؤساء ..؟

يتردد كثيراً من الرؤساء فى تفويض السلطة لمرؤوسيهم لعدة أسباب منها:

١- يدعى الرؤساء بأن الوقت الذى يحتاجونه فى التفويض (تصحيح الأخطاء والرقابة والمراجعة) أكثر بكثير مما لو قاموا انفسهم بأداء العمل. وقد يكون ذلك صحيحاً على المدى القريب، ولكن ليس على المدى البعيد. فسرعان ما يجد المدير الذى لا يفوض انه مثقل بالأعباء و المهام الروتينية التفصيلية، وحيث ان لديه قدرات محدودة فسوف لا يعطى الاهتمام المناسب لكثير من الأمور الهامة، ويبدأ الأفراد فى نفس الوقت يفقدون حماسهم للعمل.

٢- يتخوف المدير ان يؤدى التفويض إلى تطوير مرؤوسيه وتنمية قدراتهم، وان يقوم احد هؤلاء المرؤوسين فى النهاية بالجلوس مكانه وبالتالى يفقد وظيفته. إن تطوير المديرين والتفويض عملان يسيران جنباً إلى جنب، فإذا ما شر المدير بالخوف على فقدان وظيفته فسيتردد فى تطوير مرؤوسيه إلى حد سيصبح لديهم نفس ما لديه من المعارف والقدرات.

٣- يدعى المدير أن الأخطاء مكلفة، وقد يترتب عنها اضرار كبيرة وخسارة جسيمة تلحق بالمنظمة، ولكن التفويض لا يعنى انعدام الرقابة، فإذا ما تم التفويض وفق المراحل والقواعد التى ذكرناها سابقاً، فسيتم القضاء على مشكلة الأخطاء المكلفة والخطيرة.

٤- يذكر الرؤساء أن المرؤسين هم اختصاصيون ولا يملكون المعرفة العامة والنظرة الشمولية التى تتطلبها معظم القرارات. ولكن الرئيس مسئول عن تنمية قدرات مرؤوسيه وتطويرها، وعن توسيع افاقهم ومعارفهم والتفهم الشامل اثناء تقدمهم فى أعمالهم.

لـمـاذا ..؟

(٢) لا يقبل المرؤوسون التفويض دائماً

لماذا لا يتقبل المرؤوسون التفويض دائماً

تتـمثل أسباب عـدم تقبل المرؤوسـين للتفـويض فى عامل الخـوف . وبخـاصة الخوف من الفـشل. ويمكن أن يعزى سبب ذلـك إلى فقدان الثـقة بالنفس، وهنا على المدير أن يفـوض بطـريقـة تسـاعد عـلى بناء الثـقـة والتـقبل لدى المرؤوس وبالتـحـديد عليـه أن يوضح للمـرؤوسـين أنه على اسـتـعـداد دائم للمـسـاعـدة والدعم حينما يحتاج المرؤوس ذلك.

كما أن الخوف يمكن أن ينشأ نتيجة للطريقة التى تمت بها معالجة الأخطاء السابقـة فى الماضى. أنه لا يمكن تجنب حـدوث الأخطاء، ولكن المهم هو كيفـيـة مـعالجـتـها حـين حـدوثها. فعلى المدير أن يصوب الأخطاء بشكل بناء يـجعلهـا مصدراً للتـعلم من قبل المرؤوسين. وإذا ما فعل العكس وهو التـركيز على الخطأ بحد ذاته، فسيعمل ذلك على جعل المرؤوسين يميلون إلى مقاومة آية محاولات أخرى تسعى نحو مزيد من التفويض.

وأخيراً قـد يقاوم المرؤوسون التفويض إذا مـانتج عنه إضافة أعباء كثيرة إلى مهامهم وواجباتهم. وكذلك إذا ما نشأ ارباك فى العمل فى الوحدة نتيجة لسوء التنظيـم. وفى هذه الحـالة يسـود جـو من الـقلق يؤدى إلى تشـجـيـع الفـرد على بذل أدنى مجهود.

استقصاء
هل لديك ثقة فى نفسك

تعكس درجة تصنيفك النفسى موقفك من الحياة وهى توضح ما إذا كنت تعتبر الحياة صراعاً ممتعاً أو معاناة مخيبة ومثبطة للعزم

كيف تنسجم مع الأشخاص الآخرين. إن قضية سيطرتك على الآخرين أو السماح لهم بالسيطرة عليك تتوقف ايضا على درجة تصنيفك النفسى، وهكذا الأمر بالنسبة إلى المدى الذى تبلغه شجاعتك أو ثقتك بنفسك، طموحك، قوة الحزم أو الجسم عندك وهلم جرا.

ولكى يتسنى لك اكتشاف المزيد من المعرفة عن معدل درجة تصنيفك النفسى أجب على الأسئلة التى وضعها فريق من خبراء علم النفس والعلاقات الاجتماعية لمساعدتك فى اكتساب هذه المعلومات المجهولة عن نفسك.

أولا:

هل تعتبر أن معظم الأشخاص الذين تختلط بهم - الأصدقاء، الجيران، زملاء العمل - هم:

(أ) دونك مستوى إلى حد ما؟ ☐

(ب) من المستوى نفسه تقريباً؟ ☐

(ج) أعلى منك مستوى بشكل طفيف؟ ☐

ثانيا:

إذا أعتقدت أن الآخرين يتكلمون عنك من وراء ظهرك ،أى يغتابونك ، هل ستكون:

(أ) غير مكترث إطلاقا؟ ☐

(ب) قلقاً إلى حد ما؟ ☐

(ج) قلقاً بشكل مفرط؟ ☐

ثالثا:

إذا توجب عليك اتخاذ قرار هام هل:

(أ) تتخذه بسرعة دون اية مساعدة؟ ☐

(ب) تبحث عن نصيحة؟ ☐

(ج) تلجأ إلى التسويف والمماطلة؟ ☐

رابعا:

إذا دعيت لحضور مناسبة اجتماعية حيث يشعر كل شخص خلالها أنه غريباً تماماً هل:

(أ) توافق على الدعوة بحماسة ولهفة؟ ☐

(ب) تولى الدعوة مزيداً من التفكير؟ ☐

(ج) تنتحل بعض الأعذار لتمتنع عن الحضور؟ ☐

خامساً:

هل تشترى الأشياء باندفاع وتهور بشكل ارتجالى من وحى النزوات العابرة؟

(أ) كلا ☐

(ب) أحياناً ☐

(ج) غالباً ☐

سادساً:

إذا قال أحد أصدقائك شيئاً ما يتنافى بشدة مع ما تعتقده هل:

(أ) تخالفه الرأى بحزم؟ ☐

(ب) تكتفى بالصمت؟ ☐

(ج) تقره على قوله تفادياً للجدل؟ ☐

سابعاً:

إذا حدث أن قمت بنزهة على ضفاف أحد الأنهار وفوجئت بطفل يقع فى الماء ويواجه صعوبة فى تخليص نفسه ولا يوجد هناك أحد غيرك وأنت لا تحسن السباحة هل:

(أ) تركض إلى اقرب منزل طالباً النجدة؟ ☐

(ب) تقفز فى الماء لإنقاذ الطفل؟ ☐

(ج) تمد يدك بيأس دون الاقتراب منه لتحاول إنقاذه دون جدوى؟ ☐

ثامناً:

إذا كنت تفعل شيئاً ما لا يسير كما يجب هل:

(أ) تبدأ من جديد؟ ☐

(ب) تبحث عن مساعدة لإنجازه بشكل صحيح؟ ☐

(ج) تتخلى عنه نهائياً معتبراً إياه عملاً رديئاً؟ ☐

تاسعاً:

هل تتمنى نفسك:

(أ) غنياً وناجحاً؟ ☐

(ب) سعيداً ومعافى «سليم الجسد والعافية»؟ ☐

(ج) آمناً ومطمئناً؟ ☐

عاشراً:

كوسائل ارتزاق وعيش، أى من المهن التالية تكون أفضل بالنسبة إليك:

(أ) عمل صغير خاص بك؟ ☐

(ب) عمل أو وظيفة يكون راتبك مدفوعاً ☐

خلالها استناداً إلى نتائج العمل أو الوظيفة؟

(ج) وظيفة آمنة وثابتة؟ ☐

مفتاح الحل

والآن تكتشف معدل درجتك النفسية، استعرض الأسئلة وأجوبتك عليها.

اهمل الأسئلة التى اخترت الفقرة (ج) فى إجابتك عليها والأسئلة المتبقية تستلزم عملية حسابية بالغة البساطة:

من أجل الإجابة على كل من فقرات الـ (أ) سجل علامتين لكل منها ودون المجموع هنا [ ]

وللإجابة على كل من فقرات الـ (ب) سجل علامة واحدة لكل منها ودون المجموع هنا [ ]

والآن، اضف مجموع علامات الفقرات (أ) إلى مجموع علامات الفقرات (ب) وسجل المجموع الإجمالى العام هنا [ ]

والآن انظر إلى الجدول الاحصائى المرفق بهذا الاستفتاء ستلاحظ أن هذا الجدول يتدرج لجهة اليسار من العلامة صفر حتى العشرين.

ابدا العد من الأسفل «أى من العلامة صفر» صعوداً حتى تصل إلى الرقم الذى ينطبق على العلامات التى أحرزتها فى إجابتك على الأسئلة.

تحرك أفقياً للجهة اليمنى عبر الخط الأفقى بشكل مماثل ايضا حتى تبلغ الرقم الذى ينطبق أيضا على مجموع العلامات التى أحرزتها، وتصل فى الوقت نفسه لأى النقطة التى يحددها او يتقاطع معها الخط المنحرف، وهنا تحرك نزولاً من النقطة المذكورة حتى اسفل «أسفل الجدول الاحصائى» عبر الخط العمودى الموافق للنقطة «أى المتصل بالنقطة» التى بلغتها أثناء تحركك افقيا حتى تعود أسفل الجدول من جديد.

ولكى نوضح لك الأمر بشكل آخر،إنك تبدأ من الأسفل للجهة اليسرى من الجدول وتصعد عامودياً وفقاً لعدد العلامات التى حصلت عليها، وعندما تبلغ النقطة التى تتوافق مع علاماتك تتحرك افقياً إلى اليمين وفقا لعدد علاماتك أيضا حتى تبلغ النقطة التى تتطابق معها «اى علاماتك» والتى يتقاطع معها الخط المنحرف ثم تهبط على الخط العمودى نفسه المتصل بالنقطة المذكورة نزولاً حتى تعود إلى أسفل الجدول ثانية - وهذا النزول يتطابق بالتأكيد مع عدد علاماتك.

سنلاحظ أن الجدول الاحصائى ينقسم إلى خمس درجات تبدأ بالدرجة الأكثر رداءة وتنتهى بالدرجة الأكثر تفوقاً وهى كما يلى: الدرجة الأكثر رداءة، الدرجة المتوسطة، الدرجة العالية، والدرجة الأكثر تفوقاً او الأسمى مرتبة.

إذا احرزت ثلاثة علامات مثلاً فإنك ستكون فى الدرجة الأكثر رداءة لماذا؟ لأنك إذا انتقلت من الأسفل ثلاث درجات بشكل عامودى إلى فوق وفقاً للعلامات الثلاث التى أحرزتها فى إجابتك على أسئلة الاستفتاء ثم انتقلت أفقيا ثلاث درجات استناداً إلى علاماتك الثالث حيث تصل إلى النقطة التى تتطابق معها «مع العلامات» والتى تتقاطع مع الخط المنحرف ثم هبطت نزولاً بشكل عامودى على الخط العامودى نفسه الذى يتصل بالنقطة المذكورة فإنك ستجد نفسك فى الدرجة الأكثر رداءة.

أما إذا أحرزت خمس علامات فإنك ستجد نفسك فى الدرجة الرديئة وإذا كان مجموع علاماتك أربع علامات فقط فإنك ستجد نفسك على السطر الذى يفصل بين الدرجة الأكثر رداءة والدرجة الرديئة.

وفى الجانب الأخر للجدول الاحصائى فإنك إذا احرزت سبعة عشر علامة تجد نفسك فى الدرجة الأكثر تفوقاً أما إذا بلغ مجموع علاماتك خمسة عشر فإنك تصنف فى الدرجة العالية لكن إذا أحرزت ست عشرة علامة فستجد

نفسك على الخط الذى يفصل بين الدرجة الأكثر تفوقاً والدرجة العالية إذا وجدت نفسك منتهياً بخط يفصل بين درجتين، فسر التقدير النفسى لكلتيهما لأن السيكولوجيا «علم النفس» ليس علماً بالغ الدقة بالتحديد ومعدلك النفسى قد يشمل الدرجتين أو مزيجاً منهما.

الدرجة الأكثر تفوقاً أو الأسمى مرتبة

الأشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة يتميزون بالنزوع إلى التسلط والغرور والثقة المفرطة بالنفس والطموح، إنهم يتصفون بالتصميم والحزم ويستمتعون بالاضطلاع بالمسئوليات، إن الحياة بالنسبة إليهم مجردة من كل ما يثير المخاوف يصرحون بما يعتقدونه ويعيشون حياتهم دون خوف إنهم يمضون فى طريقهم قدماً من دون تردد أو عوائق، وهم يتأثرون بمصالحهم الذاتية التى تتحكم إلى حد بعيد بدوافعهم واندفاعاهم ونادراً ما يثيرون بالأمور العاطفية.

إذا تماثلت طموحاتهم ومشاعر الثقة القوية بأنفسهم مع كفاءاتهم وذكائهم، فإنهم سيبلغون الحد الأقصى من النجاح فى الحياة، بالمعنى المادى على الأقل.

لكن يجب أن تتذكر أن هذا ليس سوى مجرد اختبار نفسى، وهذا الاختبار لا يستطيع - ويجب أن لا يستطيع - أن يقيس كل قدراتهم وذكائهم، واذا لم تتماثل قدراتهم وذكائهم مع طموحاتهم وثقتهم بأنفسهم فإنهم يستطيعون تخطى ذاتهم أو المغالاة فى تقدير أنفسهم.

الدرجة العالية

الأشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة يتميزون ايضا بالثقة بأنفسهم وبالطموح، لكنهم يكونون اقل تصميماً وحزماً إلى حد ما من اشخاص الدرجة الأكثر تفوقاً، كما انهم اقل غروراً وتسلطاً فى الوقت نفسه ونتيجة لذلك، فعلى الرغم من انهم قد لا يبلغون النجاح المادى الكامل فى الحياة مثل بعض أشخاص الدرجة الأكثر تفوقاً، فإنهم يتجهون إلى الاستمتاع بعلاقات إنسانية افضل، كما انهم أقل تركيزاً على انفسهم من أولئك الذين ينتسبون إلى الدرجة الأكثر تفوقاً من جهة واكثر عاطفة منهم من جهة اخرى.

الدرجة المتوسطة

إن هذه الدرجة هى الحاصل النفسى للرجل المتوسط والمرأة المتوسطة والأشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة لا ينظرون إلى الحياة بمثابة نضال خاص أو كفاح خاص ولا يعتبرونها فى الوقت نفسه شيئاً مخيفاً.

إنهم ليسوا أصحاب مبادرات استقلالية ولا منعزلين أو منفردين ولكنهم يؤثرون التكيف.

كما أنهم ليسوا مجردين كلية من المطامح، لكن طموحاتهم بسيطة ومتواضعة قياساً على طموح أشخاص الدرجة الأكثر تفوقاً، إنهم واثقون من انفسهم فى بعض الحقول ومجردين منها فى حقول اخرى، عندما تخوفهم شجاعتهم أو يفتقدون الثقة بأنفسهم يسارعون فى طلب المساعدة.

الدرجة الرديئة

يفتقر الأشخاص الذين ينتسبون إلى هذه الفئة إلى كل من الثقة بالنفس والطموح ايضا: إنهم اكثر سعادة فى تلقى الأوامر مما يكونون عند إعطائهم وهو يعانون الحرج والارتباك فى الأماكن الغريبة أو فى المناسبات التى تجمعهم بأشخاص غرباء، إنهم يفضلون أكثر ان يكونوا مع أشخاص يماثلونهم أو حتى يقضون الوقت مع انفسهم فحسب، إنهم يميلون إلى الإحساس بالقلق حيال ما تخبئه الحياة لهم واحياناً حيال الأشياء التى لن تحدث إطلاقاً، ولأنهم ينزعون إلى التوجس والقلق، فإنهم يجعلون الحياة اكثر صعوبة بالنسبة إليهم.

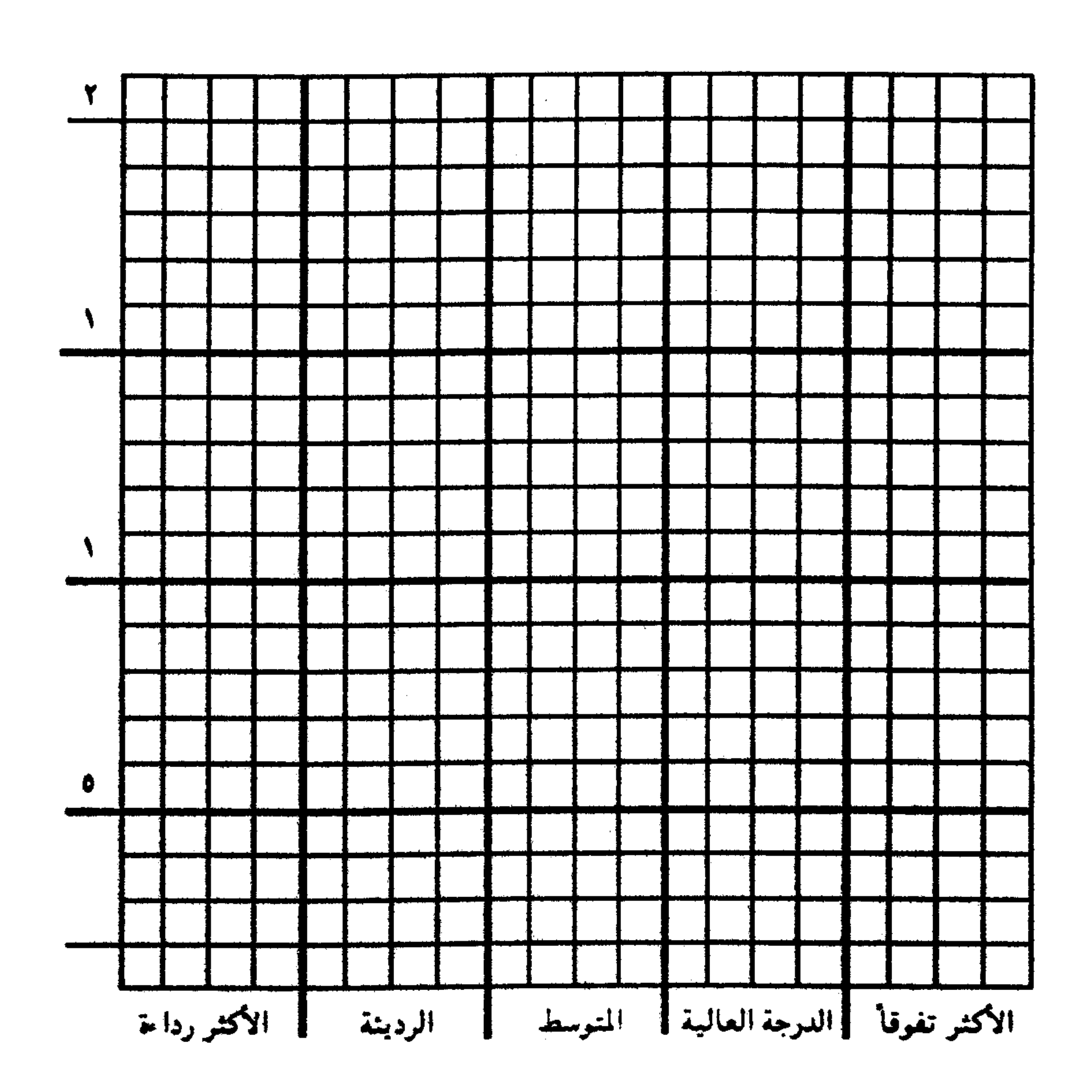
الدرجة الأكثر رداءة

قبل أن تشير إلى خصائص الأشخاص الذين ينتسبون إلى هذه الفئة، نجد انفسنا ملزمين بوجوب التذكر مجدداً إن هذا الاستفتاء ليس فى الحقيقة اختبار ذكاء اطلاقاً وعليه فإن الدرجة الأكثر رداءة لا تمت بأدنى صلة إلى موضع الذكاء على الاطلاق، والواقع ان بعض الأشخاص الذين يندرجون ضمن هذه الفئة يتميزون بنسبة مرتفعة من الذكاء فعلاً، كما أن هناك قسماً منهم يتميزون بالفطنة ويتصفون بالتفكير المنطقى بشكل ذكى ومبدع.

ولكن من الوجهة النفسية، فإن معظم الأشخاص الذين ينتسبون إلى هذه الفئة ،اى الدرجة الأكثر رداءة، يتميزون بالتشويش والتوجس، ويكونون فى الغالب غير واثقين من أنفسهم ويفتقرون إلى الإحساس بالأمن والطمأنينة وينكمشون على انفسهم متشبثين فى الاحتفاظ بالأمور ذات الصبغة الشخصية الخاصة بهم لأنفسهم فقط ولا يجدون متعة أو راحة فى اطلاع الآخرين عليها، كما انهم يقضون أكثر الوقت مع انفسهم وبشكل مفرط.

يجـد أشخـاص هذه الفـئـة صـعـوبة فى صـنـع القـرارات ويعـتبـرون اتـخـاذ القـرارات أمـراً مـسـتحـيلاً لذلك يـنتهـون غـالبـاً إلى عـمل مـا يقـتـرحـه عليـهم الآخرون أو تنفيذ ما يطلبه منهم الآخرون.

ولهذا السبب فهم يميلون إلى أن يكونوا مدفوعين من قبل الغير ومستغلين من قبل الآخرين.



استقصاء نضوج الشخصية

أجب عن الأسئلة الآتية واضعاً الحرف المناسب أمام كل منها:

أ - نعم ب - بين بين جـ - لا

م	العبارة	(أ)	(ب)	(ج)
١	نادراً ما اتصرف دون تفكير			
٢	كثيراً ما اميز الأشياء قبل أن اتصرف			
٣	أحب المشاكسة إذا كانت الأشياء لا تسير على ما يرام			
٤	اتفحص دائماً نتائج أعمالي			
٥	أحب الحركة			
٦	أعرف أن هناك فروقات عديدة بين ما أحب القيام به وبين ما اقوم به فعلاً			
٧	يقولون احياناً إنني أبله			
٨	لا احبذ كثيراً الاتيان بحركات غير مقبولة			
٩	أتضايق من الفشل			
١٠	لست مختلفا عن غيري			
١١	لا اتضايق كثيراً من كوني غير محبوب			
١٢	انا اكثر حرية من أغلبية الناس			
١٣	إن التفاخر من وقت إلى آخر ليس سيئاً البتة			

م	العبـــــــارة	(أ)	(ب)	(ج)
١٤	إن أعمالى منتظمة جداً			
١٥	انا مرتاح ومنشرح أكثر من اغلبية الناس			
١٦	احيانا تنتابنى المشاكل من كثرة حشريتى			
١٧	أحب المخاطرة حتى وإن افتقدت ضمانات نجاحها			
١٨	انتقد تصرفاتى أكثر الأحيان			
١٩	تضايقنى الأشياء غير المتوقعة			
٢٠	لا اتحمس كثيراً لأى شئ			
٢١	اواجه الحالات العصبية بقوة أكثر من غيرى			
٢٢	انا بحاجة للوحدة كى أعالج قضاياى			
٢٣	شخصيتى اكثر تعقيداً من اغلبية الناس			
٢٤	لست واقعياً فى أغلب الأحيان			
٢٥	استطيع بسهولة الاستغناء عن راحتى فى سبيل الأهداف التى احددها لنفسى			
٢٦	انا منفتح على الآخرين			
٢٧	أعتقد أن الذين يجاهدون للدرجة القصوى لم يتلقوا النصح الكافى			
٢٨	استعمل النكات أحياناً لأخفف انفعالاتى السيئة			
٢٩	استطيع ان اكون قاسياً مع نفسى حين افشل فى عمل ما			
٣٠	أحياناً كثيرة ينتابنى النسيان			

م	العبـــــارة	(أ)	(ب)	(ج)
٣١	اتضايق من الفوضى التى تلف المدن الكبرى			
٣٢	اعتقد ان لدى مشاكل أكثر من غيرى			
٣٣	ابتدأ دائماً العمل بالطريقة الصحيحة			
٣٤	انا رجل مفكر منغلق على ذاته			
٣٥	انا قـــادر علـى التكيف مـع الآخـــرين فـى أغلـب الأحيان			
٣٦	اتكل على عواطفى			
٣٧	أنا قادر أكثر من غيرى على الخوض فى المشاكل مع السلطة			
٣٨	اصل فى أكثرية الأوقات إلى حلول سريعة وحازمة			
٣٩	لا اسأل كثيراً عن هفواتى			
٤٠	إن الاستقلال مهم جداً للسعادة			
٤١	اثق بنفسى أكثر من اللازم			
٤٢	املك الكثير من الجرأة فى تسيير الأعمال			
٤٣	املك قوة فصل كبيرة للأمور			
٤٤	إن الغرفة التى أعمل فيها غير منتظمة			
٤٥	حين احكم على شئ ما فإن حكمى يكون ناتجاً عن عـواطفى اكـثـر ممـا ينتج عن دراسـتى الـعـمليـة للوضع			

م	العبـــــــارة	(أ)	(ب)	(ج)
٤٦	يعتقد اصدقائي اني لست كلاسيكياً في كثير من الأمور			
٤٧	اعتقد أن الفكاهة مهمة جداً في الحياة			
٤٨	بحثت دائماً عن مواقف صعبة			
٤٩	لم أعد أريد زيادة معرفتي			
٥٠	أؤخذ بعفوية الأطفال			
٥١	إن الأشخاص الذين يتحدثون دائماً عن أعمالهم هم من النوع الأناني			
٥٢	أهتم كثيراً بالواقع			
٥٣	لا اتعمق كثيراً بالأشياء والمشاكل			
٥٤	نفسيا، أعتقدأن شخصيتي بالنسبة إلى الغير هي اقوى وأضعف في الوقت نفسه			

مفتاح الحل

رقم العبارة	أ	ب	جـ
١	١-	٠	١+
٢	١-	٠	١+
٣	٠	٢+	١+
٤	١-	٠	١+
٥	١+	٠	١-
٦	١+	٠	١-
٧	١+	٠	١-
٨	١-	٠	١+
٩	١-	٠	١+
١٠	٠	٢+	١+
١١	١+	٢+	٠
١٢	١+	٠	١+
١٣	١+	٠	١-
١٤	١-	٠	١+
١٥	١-	٠	١+
١٦	٢+	٠	٢-
١٧	١+	٠	١-
١٨	١+	٠	١-

رقم العبارة	أ	ب	جـ
١٩	-١	٠	+١
٢٠	-٢	٠	+٢
٢١	+١	٠	-١
٢٢	+٢	٠	-٢
٢٣	+١	٠	-١
٢٤	+١	٠	-١
٢٥	+١	٠	-١
٢٦	+١	٠	-١
٢٧	-١	+١	٠
٢٨	+١	٠	-١
٢٩	+١	٠	-١
٣٠	+١	٠	-١
٣١	-١	٠	+١
٣٢	-١	٠	+١
٣٣	٠	+١	٠
٣٤	+١	٠	-١
٣٥	+١	٠	-١
٣٦	+١	٠	-١
٣٧	+١	٠	-١
٣٨	-١	٠	+١

رقم العبارة	أ	ب	جـ
٣٩	١-	٠	١+
٤٠	١+	٢+	٠
٤١	٢+	١+	٠
٤٢	١+	٠	١-
٤٣	٢+	٠	٢-
٤٤	١+	٠	١-
٤٥	١-	٢+	٠
٤٦	١-	٠	١-
٤٧	٢+	٠	٢-
٤٨	١+	٠	١-
٤٩	١-	٠	١+
٥٠	١+	٠	١-
٥١	١-	٠	١+
٥٢	٠	٢+	١+
٥٣	٠	٣+	١+
٥٤	٢+	٠	٢-

نتيجة الاختبار:

- يمثل العنصر (أ) النضوج الكامل للشخصية
- يمثل العنصر (جـ) النضوج المتوسط للشخصية
- يمثل العنصر (ب) النضوج غير الكامل للشخصية

التفويض الفعال

الرغبة والقدرة لدى المدير - الاستعداد والتدريب لدى المرؤوس

يكون التفويض ناجحاً وفعالاً إذا تحققت الشروط التالية:

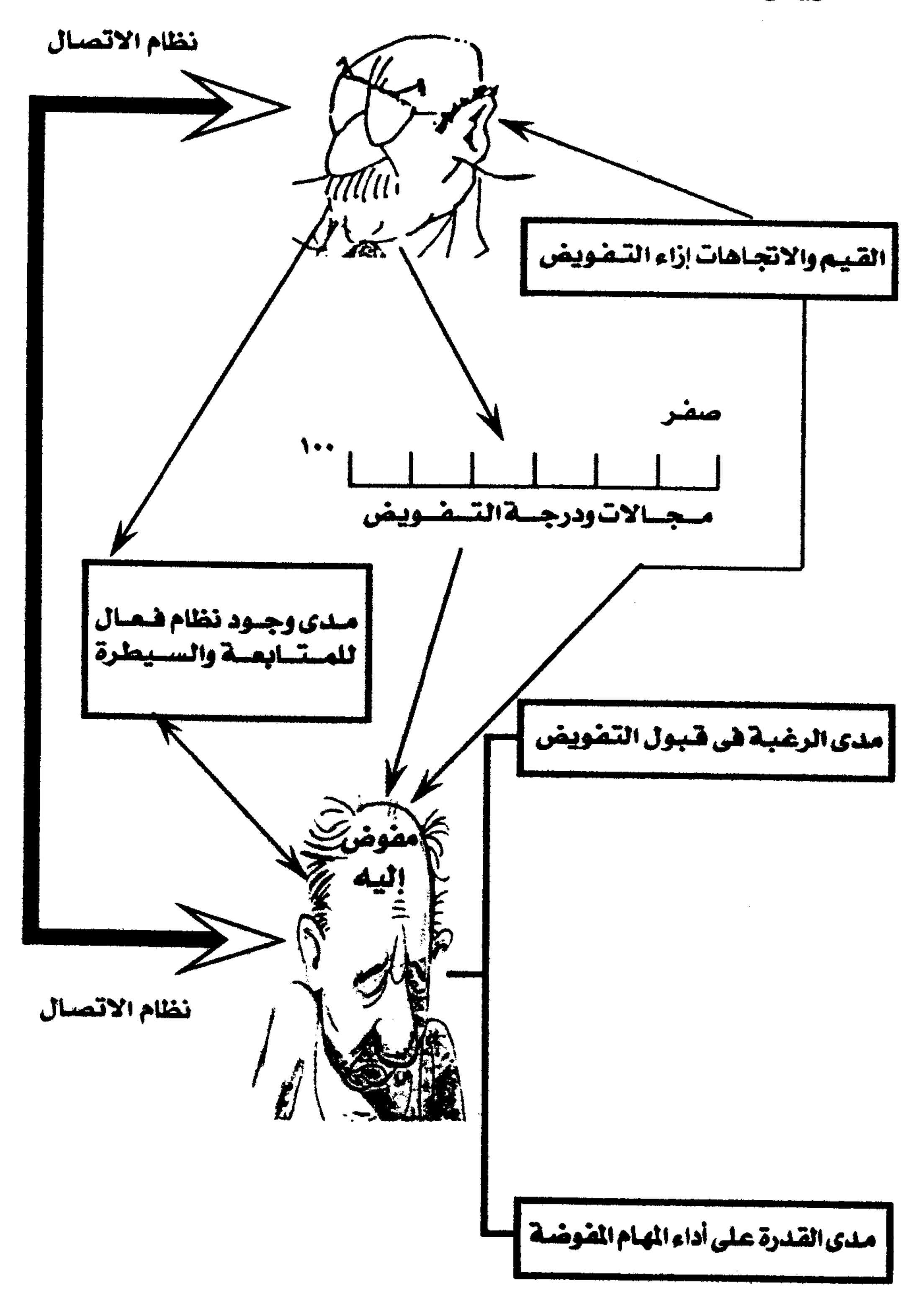
(١) أن تتم عملية التفويض للشخص المناسب والذي تتوافر لديه القدرات والاستعدادات التي تمكنه من الاستخدام الصحيح للسلطة المفوضة إليه

(٢) أن تتم عملية التفويض في توقيت مناسب وطبقا لفلسفة إدارية معينة، وبناء على ما اكتسبه الشخص المفوض إليه السلطة من خبرات تنظيمية معينة

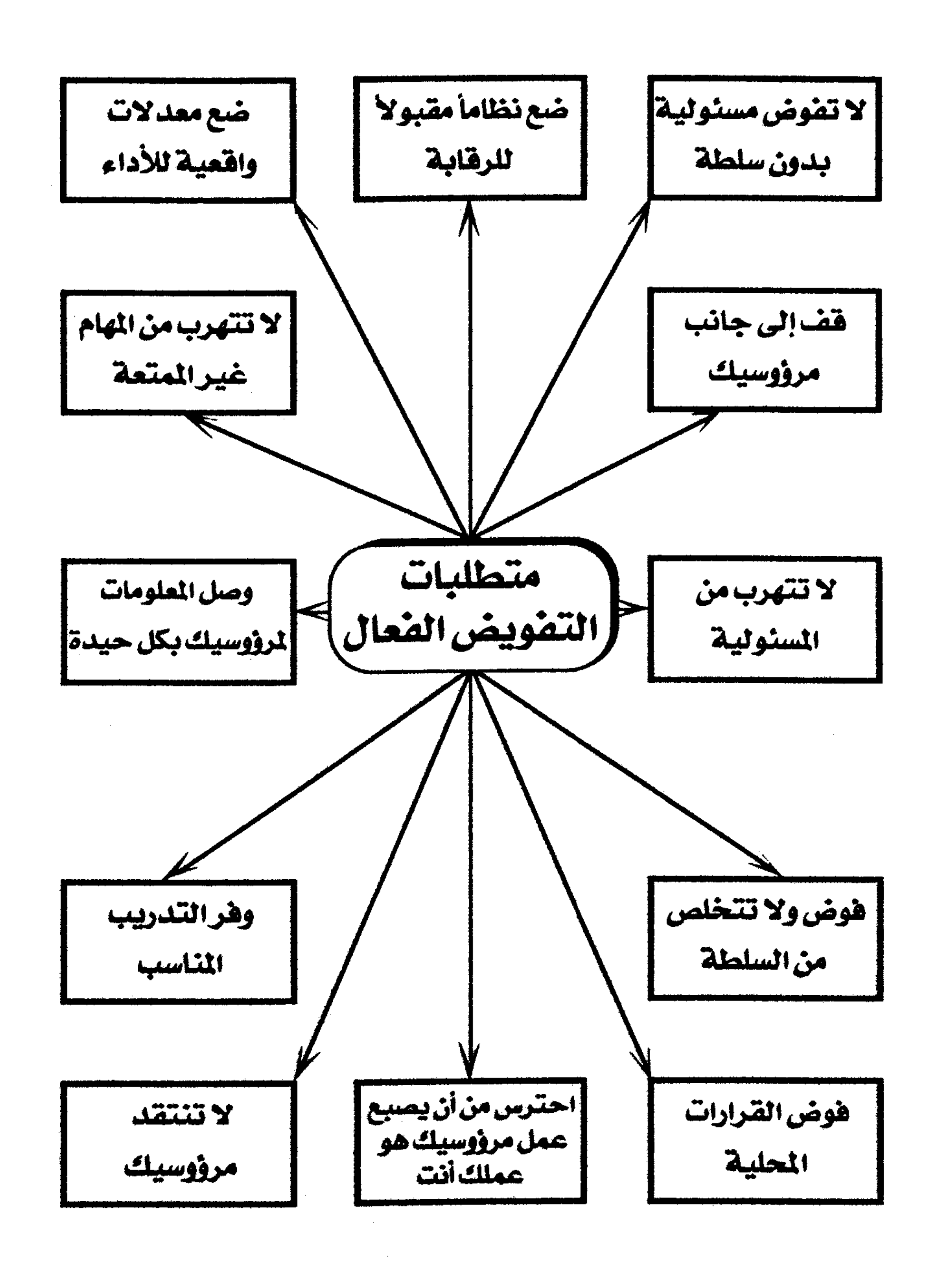
(٣) توافر الثقة بين الرئيس والمرؤوس الذي تفوض إليه بعض السلطات

(٤) توافر نظام رقابي فعال يمكن من التأكد من حسن استخدام السلطة والتعرف على ما قد يحدث من انحرافات في الوقت المناسب

ويسهم الشكل التالى فى إيضاح العوامل المؤثرة على فاعلية التفويض



العوامل المؤثرة على فعالية التفويض


ضع معدلات
واقعية للأداء
ضع نظاماً مقبولاً
للرقابة
لا تفوض مسئولية
بدون سلطة
لا تتهرب من المهام
غير الممتعة
قف إلى جانب
مرؤوسيك
وصل المعلومات
لمرؤوسيك بكل حيدة
متطلبات
التفويض الفعال
لا تتهرب من
المسئولية
وفر التدريب
المناسب
فوض ولا تتخلص
من السلطة
لا تنتقد
مرؤوسيك
احترس من أن يصبح
عمل مرؤوسيك هو
عملك أنت
فوض القرارات
المحلية

تذكر

إن عملية تفويض السلطة عملية نسبية تختلف من رئيس لآخر وهى تتأثر ببعض الصفات الشخصية والتى منها:

(١) تقبل الآراء وإعطاء الفرصة للآخرين للمساهمة فى عملية اتخاذ القرارات.

(٢) الإيمان بأهمية تخصيص الوقت، فالمدير الناجح هو الذى يعمل قدر الإمكان على أن يوزع وقته ما بين متطلبات وظيفته وما بين متطلباته الحياتية.

(٣) مدى الثقة فى المرؤوسين حيث يحجم العديد من المديرين من تفويض سلطاتهم لمرؤوسيهم الذين يعملون معهم.

استقصاء التفويض الفعال

اقرأ العبارات التالية وضع دائرة فى خانة الرقم الذي يعكس الدرجة التي تصفك العبارة بها

م	العبـــــارة	٥	٤	٣	٢	١
١	إن مراقبة ومتابعة تنفيذ المهام التي يتم تفويضها من أهم عوامل نجاح التفويض					
٢	في عملية التفويض من حق المدير أن يقرر مدى السلطة التي يفوضها للمرؤوسين					
٣	لا يحتاج كل المديرين إلى التفويض					
٤	إن أكبر مشكلات التفويض هي زيادة احتمالات حدوث أخطاء					
٥	هناك بعض المهام لا يجب تفويضها لأن عملية تفويضها تتطلب وقتاً أطول من اللازم لتنفيذها					
٦	يجب أن يراعي المدير تخصيص مكافأة خاصة للموظف إذا ما أنجز المهمة المفوضة له بكفاءة					
٧	يجب أن يكون الموظفون الآخرون على علم بالتفويض الذي تم للموظف					
٨	يجب وضع حدوداً فاصلة لسلطات المرؤوس في المهمة المفوضة إليه					

م	العبـــــارة	٥	٤	٣	٢	١
٩	يجب ان يحـصل المدير على الموافـقـة المسبقة لرئيسه على التفويض					
١٠	يجب ان يتـيح المدير للمـوظف الوقت اللازم لتنفيذ المهمة المفوضة إليه					
١١	هناك بعض المهام لا يجب أن يفوضها المدير					
١٢	يتضـمن التفويض تحويل المسئولية إلى شخص آخر					
١٣	يتـأثر قـرار المدير بالتـفـويض بقـدرات ومهارات مرؤوسيه					
١٤	إذا اردت ان تفعل شيئاً بطريقة سليمة فمن الأفضل أن تفعله بنفسك					
١٥	التفويض أداة هامة لتدريب المرؤوسين					
١٦	التـــفــويض يتطلب ان يحـــدد المدير بوضوح كيـفـية تنفيذ المهـمة المطلوب تفويضها					
١٧	يتطلب التفويض أن تتوافر لدى الموظف الخبرة بالمهمة المطلوب تفويضها إليه					

مفتاح الحل

٧٥-٦٠	لقد أخفقت فى الاستفادة الكلية من العاملين معك
٥٩-٤٥	فى استطاعتك ان تحسن ممارستك للتفويض بدرجة كبيرة
٤٤-٣٠	لا زال هناك مجال لتحسين ممارستك للتفويض
٢٩-١٥	انت مفوض ممتاز

استقصاء هل تثق فيمن تتعامل معهم

لبيان مقدار ثقتك بالآخرين، رجاء التكرم بوضع علامة (√) أمام الخيار الذي يعكس وجهة نظركم في الأسئلة التالية:

(١) إذا كنت على وشك القيام بأجازاتك السنوية وكان لديك اعمال كثيرة يجب الانتهاء منها قبل الإجازة، فأي قرار من القرارات التالية تتخذه قبل القيام بأجازتك؟

أ- ان تعهد لبعض مرؤوسيك بإنجاز هذه الأعمال مع إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات. ☐

ب- أن تعهد لبعض مرؤوسيك بدراسة هذه الأعمال وجمع المعلومات اللازمة، بحيث تتمكن انت بنفسك من إنجازها على وجه السرعة عند عودتك من الإجازة. ☐

جـ- أن تشير عليهم ببقاء كل شئ على حاله لحين عودتك ☐

(٢) إذا عدت من اجازتك ووجدت كماً كبيراً من الأوراق التي يجب ان توقعها في نفس اليوم وإلا تعرضت لخسارة كبيرة، فهل:

أ- تقوم بفحص بعضها قبل التوقيع؟ ☐

ب- تفحصها جميعاً وبدقة؟ ☐

جـ- توقعها جميعا دون فحص؟ ☐

(٣) إذا حضرت اجتماعاً وكان عليك الإجابة على بعض الأسئلة التي تتعلق بأمن الشركة فهل:

أ- تجيب على كل الأسئلة ولو بإجابات غير صحيحة؟ ☐

ب- تدلي ببعض المعلومات الحقيقية ولكن بحذر شديد؟ ☐

جـ- تجيب على الأسئلة بوضوح وصراحة؟ ☐

(٤) إذا طلبت من احد مرؤوسيك السفر في مهمة عمل، فهل:

أ- تخبره بثقتك فيه، وبأنه لا شك سوف يوفق في مهمته؟ ☐

ب- تناقش معه النواحي المتعلقة بهذه المهمة؟ ☐

جـ- تتخذ موقفاً سلبياً، وتتركه يتصرف من تلقاء نفسه؟ ☐

(٥) إذا أخبرك رئيسك برغبته في التعرف على مرؤوسيك عن طريق اجتماعه بهم في لقاءات شهرية حتى يتبين مدى قدرتك في إدارة الأعمال فهل:

أ- توافقه في الحال وتحدد ميعاداً قريباً للاجتماع بهم؟ ☐

ب- تحاول إقناعه بلباقة بعدم جدوى هذه اللقاءات فربما لا يرضى عن أسلوبك في الإدارة؟ ☐

جـ- توافقه على ذلك ولكن مع حضورك شخصياً لهذه اللقاءات ☐

(٦) إذا تقرب إليك أحد زملائك فى العمل ليبغى صداقتك، على الرغم من ان علاقتك به محدودة، فهل:

أ- تظل حذراً فى علاقتك به حتى تدرك نواياه الحقيقية؟ ☐

ب- ترحب بصداقته ولكن لا تقوم بأية خطوات إيجابية؟ ☐

جـ- ترحب بصداقته وتعامله كصديق عزيز على نفسك؟ ☐

(٧) إذا زار شركتك أحد الاستشاريين وطلب الاجتماع بك لمناقشة بعض الموضوعات المتعلقة بمجال أمن الشركة، فهل:

أ- تجيب عن كل الأسئلة بطريقة لبقة، بحيث لا تضلله ☐

وفى نفس الوقت لا تبوح له بكل شئ يتعلق بالأمن؟

ب- تجيب عن الأسئلة بحذر حتى إذا دعاك ذلك للإجابة ☐

عن بعض الأسئلة بمعلومات غير حقيقية؟

جـ- تتحمس لهذا اللقاء وتدلى له بكل ما تعرفه؟ ☐

(٨) إذا حضرت اجتماعاً أنت وزميل لك فى العمل وكان هذا الاجتماع خارج المنظمة التى تعمل بها وطلب منك ان تقيم مديرك فى العمل خلال هذا الاجتماع، فهل:

أ- تذكر بصراحة حسناته وسيئاته؟ ☐

ب- تذكر حسناته فقط؟ ☐

جـ- تنتقد مديرك بطريقة سطحية بحيث لا تتعرض ☐

فى حديثك إلى ما قد يسئ إليه بشدة؟

مفتاح الحل

اعط لكل إجابة الدرجات التالية:

رقم السؤال	أ	ب	جـ
١	٣	٢	١
٢	٢	٣	١
٣	١	٣	٣
٤	٣	٣	١
٥	٣	١	٢
٦	٣	٢	١
٧	٣	٢	١
٨	٢	٣	١

اجمع ما حصلت عليه من درجات:

- الدرجات من ١٨-٢٤ تثق في مرؤوسيك
- الدرجات من ١٠ -١٨ في طريقك إلى الثقة بمرؤوسيك
- الدرجات ١٠ فاقل تحتاج إلى تدريب على الثقة في الآخرين

التفويض السلبى

يتواجد التفويض السلبى فى الحالات الآتية:

(١) عندما لا يوجد شخص آخر يستطيع أن يقوم بالعمل.

(٢) عندما يضطر المدير إلى الاحتفاظ برقابة تامة على العمل.

(٣) إذا أراد المدير أن يتعلم العمل بنفسه.

(٤) عندما لا يشعر المديرون بالأمن فى وظائفهم ومراكزهم.

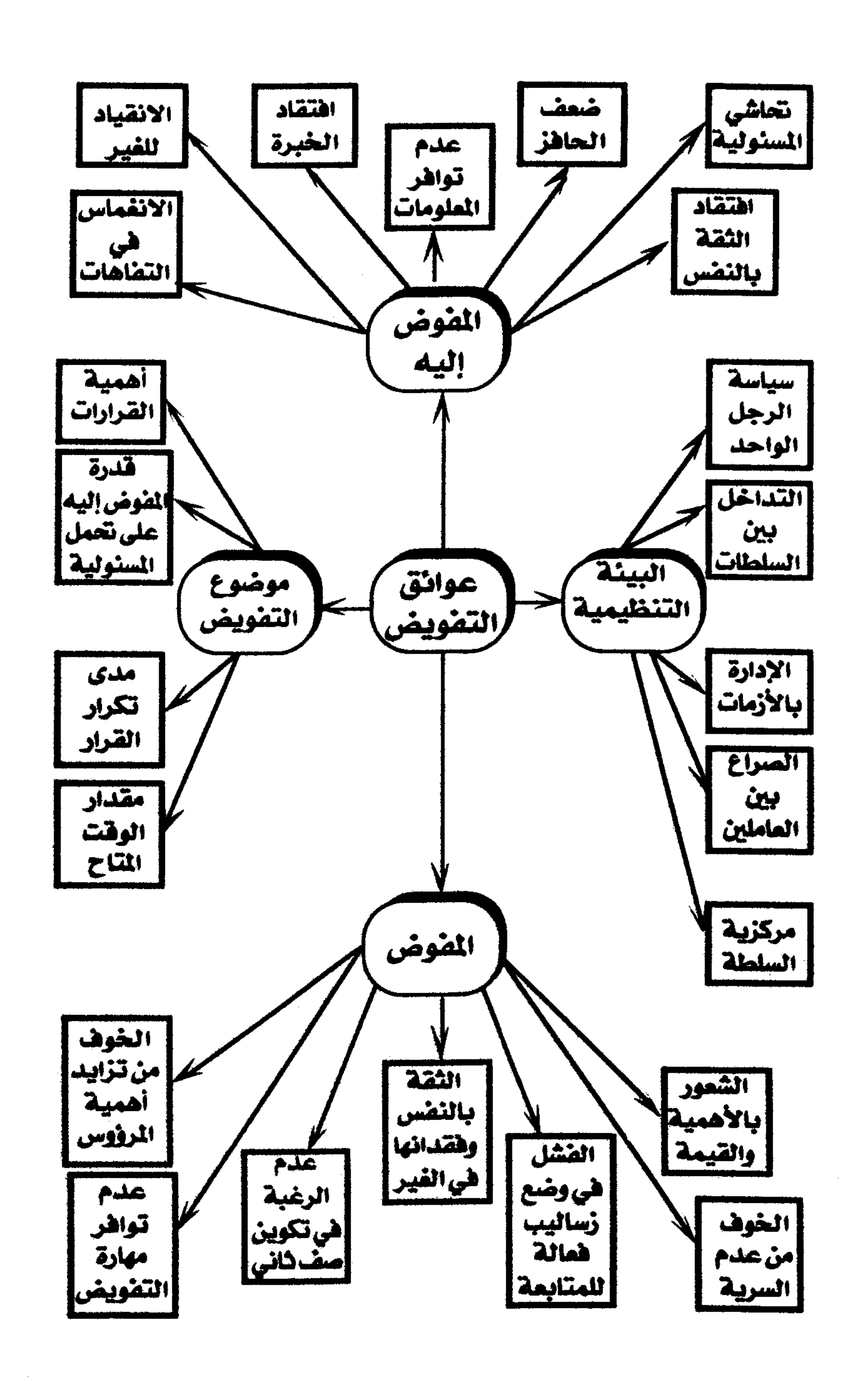
(٥) عندما لا تتوافر الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوسين.

وقد أورد الاستاذ الدكتور/ سيد الهوارى فى كتابه اصول التنظيم بياناً عن ما يمكن تفويضه وما لا يمكن تفويضه وذلك على النحو التالى:

المجموعات الأساسية	تفاصيل عمل الإدارة	لا يجوز تفويضه	ممكن تفويضه	إدارات (على سبيل المثال) من الممكن أن تقوم بالعمل الذي تم تفويضه
التخطيط	احصاءات الماضي اللازمة للتنبؤ			إدارة الإحصاء
	الاحصاءات والبحوث اللازمة لتحديد استراتيجية الأهداف واستراتيجية السياسات			إدارة الإحصاء أو إدارة البحوث والتطوير
	الدراسة اللازمة لوضع تفاصيل برنامج زمني			إدارة البحوث والتطوير
	الدراسات والبحوث اللازمة لتقدير الاحتياجات من المواد والأشخاص			إدارة البحوث أو إدارات فنية إدارة المشتريات إدارة الأفراد الإدارة المالية (إدارة الميزانية)
	الدراسات والبحوث المتعلقة بوضع إجراءات العمل			إدارة أساليب العمل
	اتخاذ القرار بالأهداف بأبعادها الزمنية والمكانية والمالية والاحتياجات			

التنظيم	الدراسات المتعلقة بتنظيم العمل والاختصاصات والعلاقات ...إلخ			إدارة بحوث التطوير التنظيمي
	الدراسات المتعلقة بمعدلات الأداء والأعداد المطلوبة وانواعها وتخصصاتها			إدارة بحوث التطوير التنظيمي (إدارة بحوث القوي العاملة)
	الدراسات المتعلقة بترتيب الوظائف			إدارة التنظيم (إدارة ترتيب الوظائف)
	الدراسات المتعلقة ببرامج التدريب وانواعه ومواده المتعلقة بالرؤساء			إدارة بحوث التطوير التنظيمي (إدارة التدريب)
	اتخاذ القرار بالهيكل التنظيمي			
	اتخاذ القرار بتعيين الأشخاص الرئيسين أو نقله			
التوجيه	الاتصال بالعاملين لمعرفة آرائهم وحل مشكلاتهم وإعلامهم في ضوء السياسات			إدارة العلاقات الصناعية إدارة الشكاوى
	الاتصال بالجماهير لمعرفة مشكلاتهم في ضوء السياسات الاتصال بالجهات الأجنبية ومعرفة مشكلاتهم وحلها الدراسات المتعلقة بالأجور والمكافآت...إلخ وكل المشكلات اليومية للموظفين من اجازات وغياب وحضور. إقرار نظم الأجور والحوافز والتعيين والترقية..إلخ			إدارة الاستقبال إدارة العلاقات العامة إدارة بحوث الرأي العام إدارة الإعلام إدارة العلاقات الدولية إدارة الأفراد

الرقابة	الدراسات المتعلقة بوضع الأنماط والمعدلات والمعايير والأسس.			إدارة أساليب العمل أو بحوث التطوير
	إقرار الأنماط والمعدلات والمعايير والأسس			
	قياس الأداء أو الفحص في ضوء المعايير التي تقررت وتصحيح الانحرافات			إدارة الفحص
	بحوث تشخيص المشكلات			إدارة المتابعة إدارة متابعة الجودة إدارة الحسابات إدارة التكاليف إدارة المراجعة إدارة الشئون القانونية إدارة التفتيش (مالي وإداري وفني) إدارة التحقيقات إدارة الأمن الصناعي
	تشخيص المشكلات			إدارة الأمن
	علاج المشكلات			إدارة الصيانة



الانقياد للغير
افتقاد الخبرة
عدم توافر المعلومات
ضعف الحافز
تحاشي المسئولية
الانغماس في التفاهات
افتقاد الثقة بالنفس
المفوض إليه
أهمية القرارات
قدرة المفوض إليه على تحمل المسئولية
سياسة الرجل الواحد
التداخل بين السلطات
موضوع التفويض
عوائق التفويض
البيئة التنظيمية
مدى تكرار القرار
مقدار الوقت المتاح
الإدارة بالأزمات
الصراع بين العاملين
مركزية السلطة
المفوض
الخوف من تزايد أهمية المرؤوس
عدم توافر مهارة التفويض
عدم الرغبة في تكوين صف ثاني
الثقة بالنفس وفقدانها في الغير
الفشل في وضع أساليب فعالة للمتابعة
الشعور بالأهمية والقيمة
الخوف من عدم السرية

فشل التفويض

يفشل التفويض إذا حدث أي خلل في دعائمه الأساسية المتمثلة في:

المدير ← المفوض

- نقص الخبرة
- عدم وضوح المهام
- عدم الرغبة فى تنمية المرؤوسين
- الفشل فى وضع نظام فعال لمتابعة الأداء
- الخوف من عدم السرية
- رفض السماح بحدوث أخطاء

المرؤوسين ← المفوض إليهم

- تجنب المسئولية
- سوء التنظيم
- الأعباء الزائدة فى العمل
- الانغماس فى التفاهات
- افتقار الخبرة

البيئة التنظيمية ← الهدف

- سياسة إظهار الرجل الواحد
- عدم التسامح فى الأخطاء
- حساسية القرارات
- التداخل بين السلطات
- تعقد السياسات والإجراءات

موضوع التفويض ←———— نوعية القرارات

وهنا نواجه بنوعين من القرارات يؤثران على مدى نجاح التفويض من عدمه وهما:

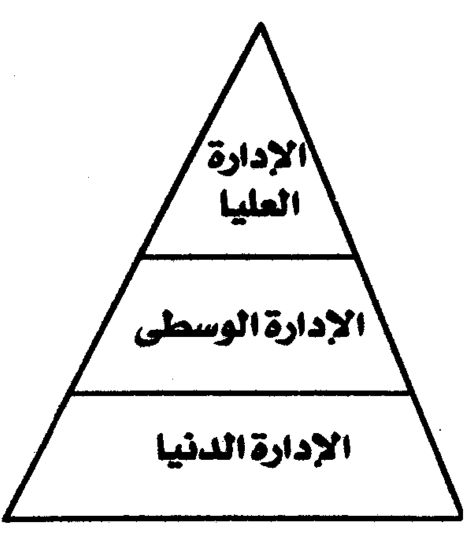
• **القرارات المبرمجة:** وهى ذلك النوع من القرارات التى يتكرر اتخاذها يومياً والتى لا يتطلب عند اتخاذها استغراقاً طويلاً فى التأمل أو التفكير نظراً لإمكانية جدولتها وفقاً لروتين معين، وعلى هذا فإن القرارات المبرمجة تتميز بالسهولة فى اتخاذها مع إمكانية استخدام الطرق الحسابية فى حسابها، ومن أمثلة هذه القرارات قرارات صرف العلاوة الدورية للعاملين وقرار بالموافقة على خروج موظف قبل ميعاد العمل الرسمى...إلخ.

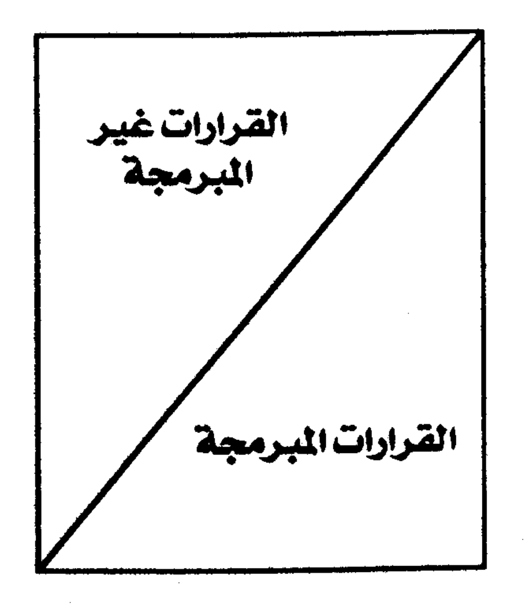
**** وهذه النوعية من القرارات هى التى يتم تفويضها ****

• **أما القرارات غير المبرمجة:** فهى تلك القرارات التى لا يمكن برمجتها وفقاً لأسلوب معين لكونها تتميز بأن موضوعاتها جديدة وغير متشابهة لذلك يستلزم اتخاذ هذه القرارات الكثير من الجهد والوقت كما أن الأخطاء التى تحدث عند اتخاذها تكون باهظة التكاليف، ومن أمثلة هذه القرارات قرار باختيار موقع معين أو قرار بتوسيع الطاقة الانتاجية لمصنع معين أو إضافة منتج جديد...إلخ.

ويفشل التفويض
إذا كان موضوعه تلك القرارات

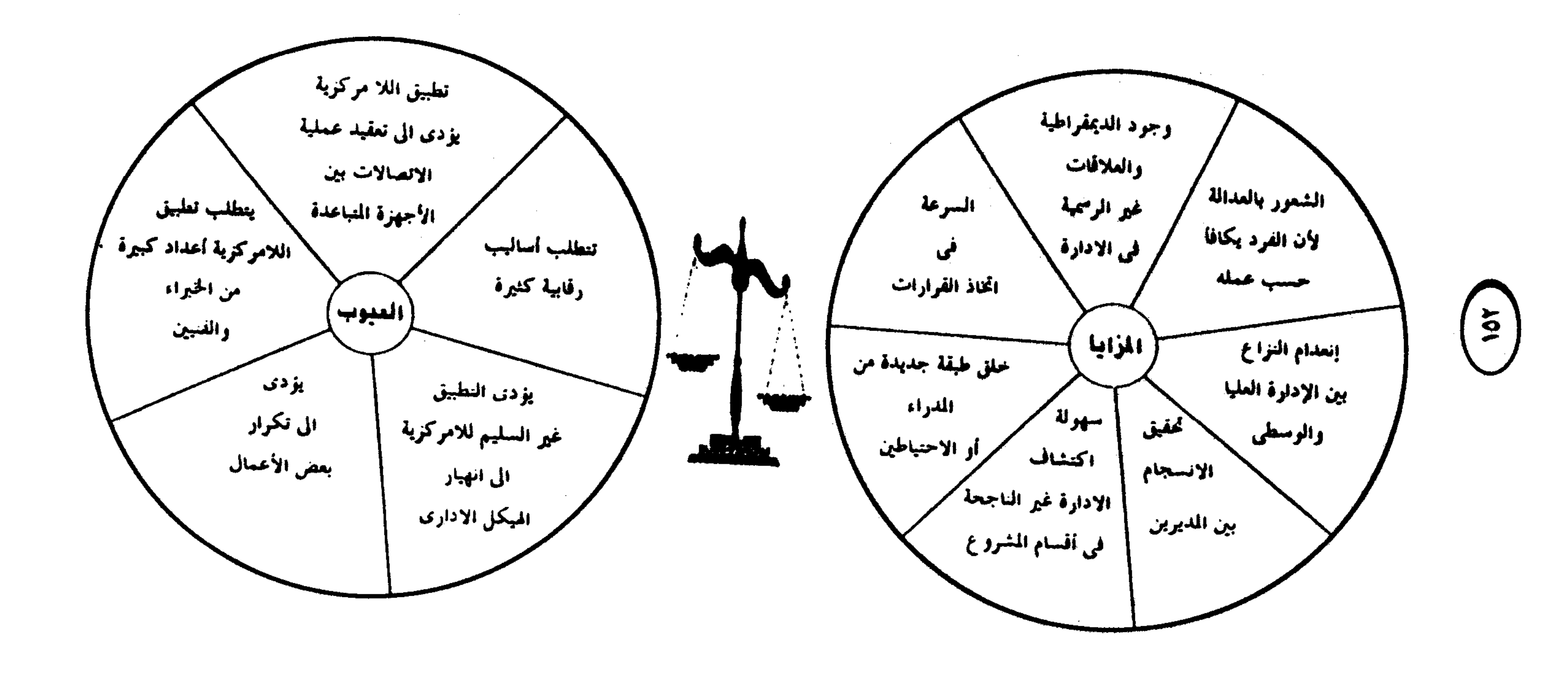
❖ ويوضح الشكل التالى مدى التناسب القائم بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة التى تتخذها المستويات الإدارية المختلفة ومنه يتضح بأن المستويات الإدارية العليا فى المنشأة لها دوراً هاماً فى الإعداد والإشراف على اتخاذ القرارات غير المبرمجة والشئ نفسه ينطبق على المستويات الإدارية الدنيا بالنسبة للقرارات المبرمجة.





التناسب بين القرارات
المبرمجة وغير المبرمجة تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة

التفويض في الميـزان



المسئوليــة
لاتفــوض

إذا كان للسلطة أن تفوض فإنه لا يمكن قبول تفويض المسئولية للأسباب الآتية:

١ - ان المسئولية التزام أدبى وأخلاقى

٢ - أنه إذا اعترفنا بتفويض المسئولية فسنجد أنفسنا غداً أمام طوابير من الفراشين لأن الكل سوف يتهرب من المسئولية ويلقى بها إلى المستويات الأدنى حتى نصل إلى فراشي المؤسسات.

٣ - أن تفويض المسئولية يؤدى إلى ضياعها.

٤ - أن الشخص الذى فوض السلطة بيده سلطة الرقابة وإعادة السلطة المفوضة أو نقلها إذا ما وجد أن هناك تقصيراً فى الأعمال

تذكر

١- ان الأوامر غير الواضحة لا سلطة لها.

٢- ان الأوامر غير المرتبطة بالأهداف المنظمة لا يستجيب لها العاملون.

٣ - ان الأوامر التي تؤدي إلى ضرر بالعلاقات للعاملين لا تحصل على الطاعة.

٤- إنه إذا لم يكن الشخص قادراً على التمشي مع الأوامر فإنه يخالفها.

نتائج الأعمال و التفويض

وهنا ينبغي ملاحظة:-

- إن المدير يفوض النتائج المرغوبة ولا يفوض المسائل اللازمة لتحقيقها حيث إن تفويض النتائج يمكن من تكوين صف ثاني من المديرين الأكفاء فيما نجد أن تفويض الوسائل لا يخلق لنا سوى طبقة من المراسلين.

- والتفويض على أساس النتائج يعني أن الأهداف قد حددت والخطط وضعت وأن الأهداف والخطط تم إيصالها للمعنيين بتحقيقها وأنهم قد فهموها وأن المهام والأعمال التي تكفل تحقيق هذه الخطط قد حددت وأن السلطات اللازمة لتنفيذ هذه المهام وتحقيق النتائج المتوقعة قد فوضت.

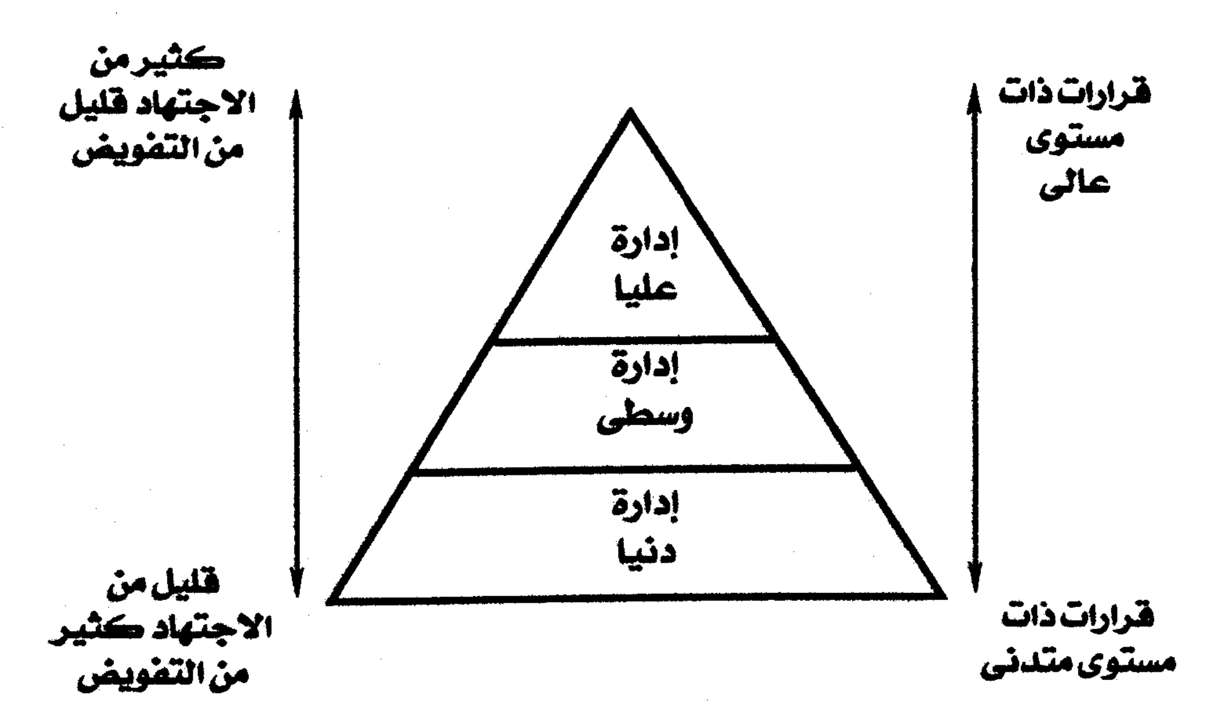
تذكر

- من الغبن الافتراض ان المديرين الذين لا يفوضون السلطة مخطئون دائماً فقد يتوقع رئيس المشرف ان يعرف منه كل التفاصيل عما يدور في قسمه وعندما يحدث ذلك يكون من الصعب إن لم يكن من المستحيل ان يقوم بالمدير بالتفويض ومن ناحية أخرى قد يقاوم بعض المرؤوسين تحمل مزيد من المسئولية بسبب عدم الثقة في النفس أو قصور في الدافعية.
- كلما ازداد توسع المشروع وكلما تعددت المستويات التنظيمية زادت الحاجة إلى تفويض السلطة وخلق ما يعرف بسلسلة تدرج السلطات.
- اشكال وأنواع التفويض متعددة منها أن يكون التفويض محدداً أو عاماً بشأن إنجاز الأعمال أو الحدود التي يعمل فيها المفوض إليه، كما أن تفويض السلطة قد يكون مكتوباً أو غير مكتوب، وعلى اي الأحوال كلما كان التفويض مكتوبا كلما كان افضل حتى لا يحدث خلط او سوء فهم وحتى لا يجد المفوض إليه مجالاً للتهرب من مسئولية أداء العمل أو استخدام أكثر من السلطات المفوضة إليه.
- قد اجمعت العديد من الدراسات على أن الأسباب الرئيسية لعدم تفويض السلطة هي أسباب نفسية بجانب عدم القدرة على التفويض، فبعض المديرين لا تتوافر لديهم الثقة الكاملة بمرؤوسيهم أو تتسم طبيعة ومكونات شخصياتهم بالاستبداد أو السيطرة أو الغطرسة، كما قد لا يميل البعض للتفويض رغبة منه في القيام بكل شئ وحده أو يخشى بعض المديرين من أن بعض المرؤوسين ربما يثبت كفاءة أعلى منه ويظهر بين زملائه أو يشكل وسيلة ضغط عليه.

القرار والتفويض

إن أساس صنع القرار هو الاجتهاد وكلما ارتفع المستوى التنظيمى كلما زادت كمية الاجتهاد المطلوبة أى أن المديرين فى المستويات العليا من المنظمة يكون لديهم معلومات أقل ومستوى أعلى من الاجتهاد لاتخاذ القرارات من المديرين فى المستويات الدنيا مع ملاحظة أنه كلما زادت الحاجة إلى الاجتهاد كلما قلت الفرصة فى التفويض.

والشكل التالى يوضح دور الاجتهاد والتفويض حسب نوعية القرارات.



دور الاجتهاد فى صنع القرار وأثر ذلك على التفويض

تذكر

■ كلما كان تأثير القرار كبيراً (اى قرارات ذات مستوى عالى) على المنظمة ككل او له نتائج ضخمة كلما قلت درجة التفويض.

■ بينما القرارات ذات التأثير المحدود (اى قرارات ذات مستوى متدنى) يفضل تفويضها إلى المرؤوسين.

■ المستويات الدنيا من المنظمة فيها كثير من البرمجة مقارنة بالمستويات العليا ولهذا فإن المستويات الدنيا تتطلب قدراً اقل من الاجتهاد الشخصى فى اتخاذ القرارات مقارناً بالمستويات العليا، أيضا وبصفة عامة يمكننا استنتاج ان التفويض يكون قاصرا على القرارات المبرمجة والتى تتطلب قليلا من الاجتهاد فى الرأى.

■ إن الموظفين يتعاطون أجورهم من المنظمة بسبب الاجتهاد الذى عليهم ان يمارسوه دوماً، فرؤساء الشركات يتقاضون راتبا أعلى من المديرين لأن عليهم ان يقوموا باجتهادات كثيرة فمن الغباء ان ندفع مبالغ كبيرة لمن يقوم بحساب إجابات المشكلات.

مهارة التفويض

- يعتبر التفويض مهارة لأنه شئ لا يتقنه كل المديرين وهو ليس صفة أو خاصية ملازمة لهم ولكنها قدرة يمكن اكتسابها وتنميتها.
- والتفويض مهارة أيضاً لأنه شئ قابل للقياس فهناك مؤشرات تدل على نجاحه أو فشله ودرجات هذا أو ذاك.

ومن أمثلة المجالات التى تظهر فيها مهارة المدير كمفوض ما يلى :

(١) قدرة المدير على وضع تحديد دقيق للوظيفة يوضح النتائج المتوقعة منها وأوجه النشاط التى تباشرها حيث إن هذا التحديد يمنع أى لبس او تداخل أو ازدواج فى الأعمال والأنشطة كما يحول دون تشتت المسئولية.

(٢) قدرة المدير على التحديد الدقيق للمهام التى تم تفويضها للمرؤوسين والمسائل الخارجة عن نطاق السلطة المفوضة لهم.

(٣) مهارة المديرين فى كل مستوى تنظيمى فى أن يتخذوا كافة القرارات الداخلة فى نطاق السلطة المفوضة لهم ولا يحيلو إلى رؤسائهم سوى المسائل التى تخرج عن نطاق هذه السلطة.

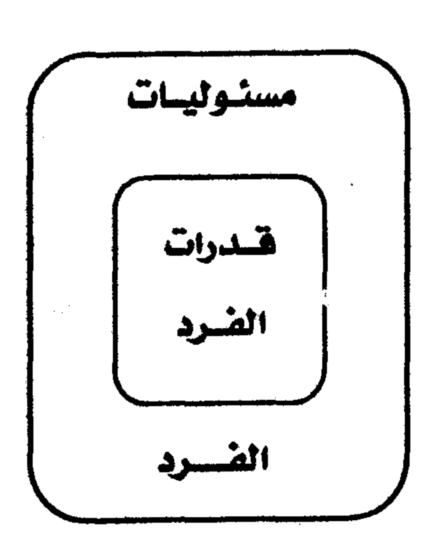
(٤) المهارة فى الاختيار السليم للأشخاص الذين تفوض إليهم السلطة مع ملاحظة أن تفويض السلطة من أكثر من رئيس إلى مرؤوس واحد يؤدى إلى صراعات فى كل من السلطة والمسئولية.

تذكر

- لا يعني تفويض السلطة فقدان المفوض لها كلية بمعنى أنه عندما يفوض الرئيس أحد المعاونين السلطة لإنجاز مهمة معينة يظل الرئيس محتفظاً بكامل سلطته الأصلية وله حق استردادها من المفوض إليه في اي وقت وممارستها بنفسه أو إعادة تفويضها إلى معاون آخر إذا ما اتضح له سوء استخدام السلطة من قبل المعاون الأول او عدم قدرته على النهوض بأعباء المهمة الموكلة إليه.
- إن المديرين غير فعالين إذا كانوا يتخذون القرارات التي بإمكان من هم أدنى منهم اتخاذها وهذا يعني أن المرؤوسين لا تتم الاستفادة منهم بشكل تام وهذا يؤدي إلى جعل كل السلطة الإدارية غير فعالة.
- يتعين على المدير أن يزن بين عاملين رئيسيين هما: الطلب على وقته والمهارة المهنية بالنسبة لموظفيه وعلى قدر روتين الأعمال الموكلة للمرؤوسين تزداد درجة تفويض السلطة وعلى الجانب الأخر كلما قلت قابلية المرؤوسين لتوجيه انفسهم ذاتياً فإنهم يحتاجون إلى قدر من تفويض السلطة.
- إن التفويض يعد مهارة يتعين على المديرين الذين يتسمون بالفاعلية أن ينموها.
- إن عملية التفويض تكون بطيئة في مراحلها المبكرة ويجب أن يكون المدير صبوراً ولا يتوقع رؤية النتائج فوراً وإلا فإنه سيصبح أكثر انشغالاً من ذي قبل.

الهدف من التفويض

- نفوض السلطة لأنه مهما كان لدى الشخص من قدرات ومهما طالت الساعات التي يعمل خلالها يومياً، ومهما كانت لديه من رغبة في العمل والانجاز فإن هذا الشخص لا يستطيع إنجاز كل شئ بمفرده فهناك دائماً تباعد بين قدرات الفرد ومسئولياته.
- التفويض للمشكلات الحاضرة يتيح لنا الوقت للتفكير في مشكلات المستقبل والاستعداد لحلها.
- نفوض حتى يتمتع المرؤوسين بالاعتماد على النفس والاستقلال في أداء أعمالهم اليومية.
- التفويض من أحسن الوسائل لتدريب المرؤوسين



تذكر
انك مسئول عن

التدريب على الوظيفة	٩,٤٪
الرد على أسئلة الموظفين	٩,٤٪
بحث المشكلات مع رئيس أعلى	٩,٤٪
إبلاغ الموظفين بالتعليمات	٩,٢٪
مشكلات الموظفين الشخصية	٩,٢٪
تطبيق إجراءات الأمن	٩٪
تخطيط العمل	٩٪
تنظيم الموظفين	٨,٣٪
اختبارات الأمن	٨,١٪
شرح سياسة الشركة	٨,١٪

ولديك السلطة التالية

السماح للموظفين بأوقات راحة	٨,٣٪
إنهاء الشكاوي في المرحلة الأولى	٨,٣٪
طلبات التموين	٨,١٪
تنفيذ تعليمات الأمن	٧,٦٪
فرز طالبي التوظف	٧,٦٪
الترخيص بعمل الصيانة	٦,٥٪
الموافقة على جودة العمل	٦,٢٪

وهنا ينبغي ملاحظة أنه :-

(١) يتم التفويض للمدير الذى يكون نصف عمله أو أكثر من النوع الروتينى.

(٢) يتم التفويض فى الوقت الذى يكون المرؤوسين فيه على علم وتدريب تام ولديهم القدرة على أداء العمل أفضل من المدير نفسه.

(٣) يتم التفويض فى الوقت الذى يصبح قيام المدير بنفسه بالعمل مكلفاً سواء من حيث الوقت أو المال.

(٤) يتم التفويض فى الوقت الذى يحتاج فيه المدير لوقت إضافى لإتمام ما يكلف به من أعمال.

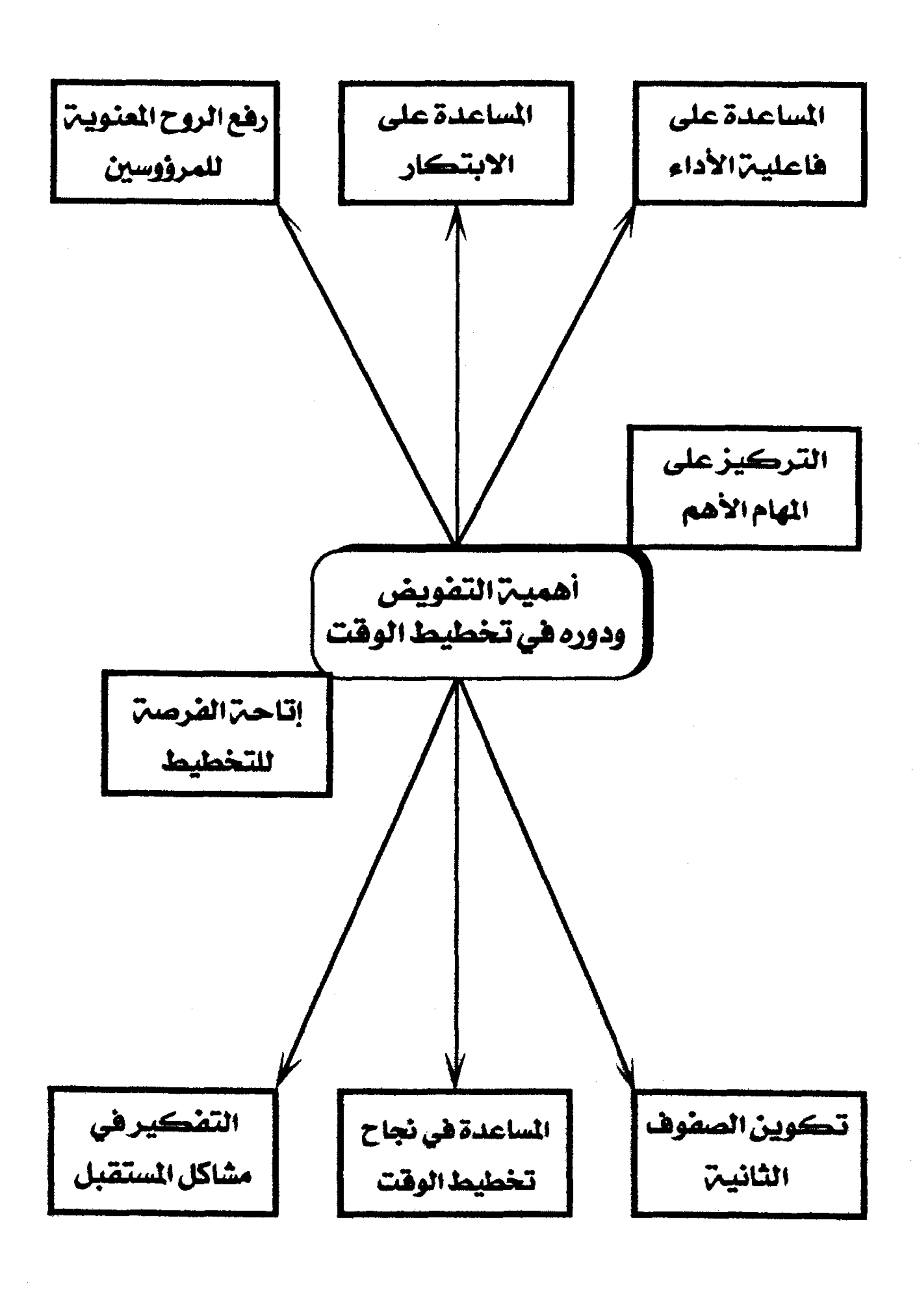
(٥) فى الوقت الذى نحتاج فيه إلى تحسين جودة القرار والأداء من خلال المشاركة.

(٦) فى الوقت الذى تتوافر فيه الثقة بين المدير والمرؤوس.

(٧) فى الوقت الذى يرغب المرؤوسين عنده فى تقبل مسئوليات جديدة.

(٨) فى الوقت الذى يرغب المدير عنده فى تنمية مهارات مرؤوسيه.

(٩) فى الوقت الذى يقدر فيه المرؤوسين على اتخاذ قرارات وإصدار أوامر.


رفع الروح المعنوية للمرؤوسين
المساعدة على الابتكار
المساعدة على فاعلية الأداء
التركيز على المهام الأهم
أهمية التفويض ودوره في تخطيط الوقت
إتاحة الفرصة للتخطيط
التفكير في مشاكل المستقبل
المساعدة في نجاح تخطيط الوقت
تكوين الصفوف الثانية

لماذا التفويض:

(١) لأنه ليس لديك الوقت الكافي للقيام بكل العمل.

(٢) لأن وظيفتك الرئيسية هي الإدارة وليس التنفيذ.

(٣) لأنه لا يمكنك القيام بأعمال كل مرؤوسيك.

(٤) لأن مرؤوسيك هم أقرب الناس لمشاكلهم وبالتالي هم أقدر الناس على حلها.

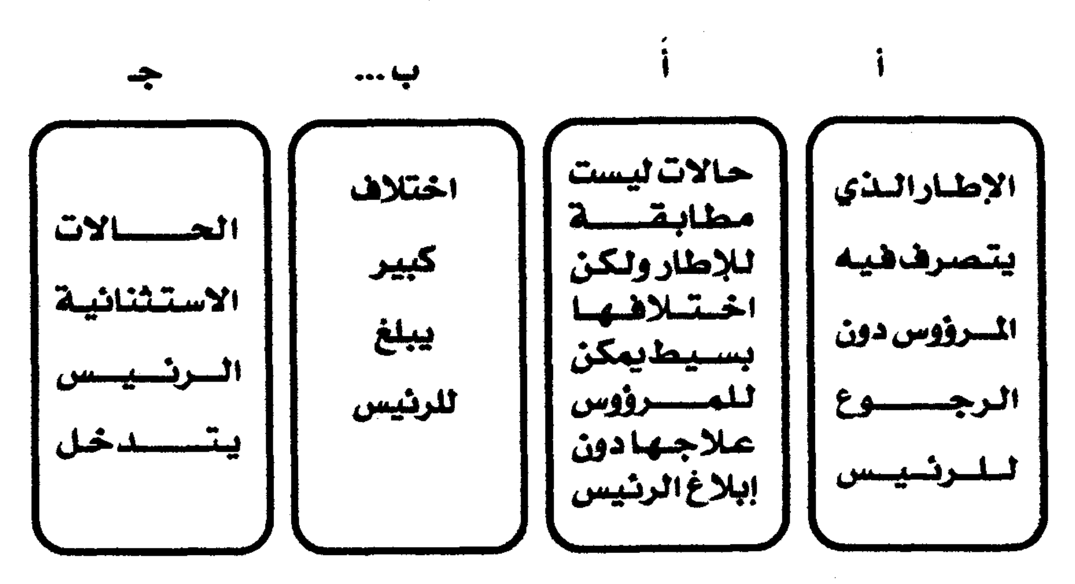
(٥) لأن التفويض يظهر ثقتك واحترامك لمرؤوسيك.

(٦) لأن التفويض خطوة ممتازة لتدريب وتنمية صف ثان من المرؤوسين.

إدارة الاستثناء والتفويض

تعد الإدارة بالاستثناء صورة من صور التفويض يستخدمها المدير لتسيير امور إدارته أو قسمه دون تدخل مباشر منه فهو يضع إطاراً يستطيع مرؤوسوه أن يتحركوا خلاله ويتصرفوا فى مسائل العمل على ضوء هذا الإطار ولا يتدخل المدير إلا إذا حدثت حالات استثنائية تخرج عن هذا الإطار المحدد.

ويسهم الشكل التالى فى إيضاح هذا المعنى:



هذا ويلاحظ بصفة عامة أن الإدارة العليا هي التي تقوم بالجزء الأكبر من التخطيط في حين أن وظيفة الرقابة تمارس الجزء الأكبر منها المستويات الوسطى والدنيا من التنظيم ومن ثم لا تمارس الإدارة العليا إلا مراقبة الأمور الاستثنائية وهذه إحدى صور التفويض للعملية الإدارية بصفة عامة.

تذكر

■ يعتبر مبدا الاستثناء عاملاً مهماً فى عملية التفويض حيث ينص هذا المبدأ على أن القرارات الروتينية ينبغى أن يتخذها المرؤوسون بحيث يترك للمدير القرارات الاستثنائية الفريدة.

■ يجب على المدير أن ينقل للمرؤوسين بشكل سليم المستوى المقبول فى الإدارة بحيث يتمكنون من تحديد الحالات الاستثنائية عندما تواجههم واحدة منها.

■ ما يعتبر عمليات استثنائية (لا تفويض) وعمليات عادية (تفويض) يتوقف على تقدير المدير لقدرة مرؤوسيه بدرجة ثقته فيهم.

درجات التفويض داخل السلطة (*)

سلطة المدير ⟵⟶	سلطة المرؤوسين
المدير يصنع القرارات تفويض الحد الأدنى من السلطة	المرؤوس يعد المشـورة
المدير يصنع القرارات الاستعانة بالخبراء عند الحاجة	المرؤوس له حصة في اتخاذ القرار
المدير يشارك في صنع القرار يستعين المدير بتوصيات المرؤوسين	المرؤوس يتقاسم صنع القرار
المدير يراجع القرارات ، تفويض السلطة بدرجة ملحوظة وإعطاء المرؤوسين مراكز ومسؤوليات لإصدار القرارات المستقلة.	المرؤوس يصنع القرار وينفذ المراجعة
المدير يراجع النتائج إحاطة المدراء بالنتائج من خلال تقارير دورية	المرؤوس يصنع القرار وينفذ ثم يقدم تقريراً بالنتيجة. استقلالية المرؤوسين داخل حدود قانونية وأدبية ومسئولية
المدير يراجع القرار وقت الحاجة فقط. لا يوجد فى الواقع تفويض حقيقى بعد الحصول على الاستقلالية. لا يوجد وضع يتجنب تماما فيه المدير من المسئولية والا لا يوجد حاجة لوجود المدير	المرؤوس له استقلالية القرار والإجراءات والأداء ويقوم فقط بإعداد تقرير عن الحالات الاستثنائية

(*) المصدر:
David Holt, Management Principles and Practices, 3 rd ed., Englewood Cliffs: N.J.,

استرجاع السلطة

عندما يقوم رئيس ما فى أى مستوى إدارى بتفويض مرؤوسه جزءاً من سلطاته، فهذا لا يعنى انه قد تخلى عنها نهائياً، بل يمكنه ان يسحبها منه وقت ما يشاء، ويسمى ذلك «بسحب السلطة» ، ويحدث هذا الاسترجاع عندما يشعر المفوض ان من فوض إليه سلطته غير كفء أو غير اهل لاستخدام السلطة، نتيجة إساءته لاستخدامها أو قلة خبرته. وعملية سحب السلطة ناتجة عن أن المسؤولية لا تفوض ، فعندما يفوض الرئيس مرؤوسه جزءاً من سلطته، لا يعنى انه غير مسؤول إن أخطأ هذا المرؤوس وأساء استخدام السلطة، فالمساءلة تبقى اساساً لصاحب السلطة الذى فوض سلطته، وبالطبع المساءلة ستشمل المرؤوس أيضاً. إذن يمكن القول إن نتيجة التفويض يحصل المرؤوس من رئيسه على حق اتخاذ القرار والبت فى الأمور، لكن فى الوقت نفسه يبقى الرئيس محتفظاً بسلطته الأصلية كاملة ويمكن ان يستردها او يسحبها من مرؤوسه ثانية، ذلك لأن التفويض هو بمثابة إنابة المرؤوس فى التصرف، وليس تنازلاً عن حق التصرف بشكل نهائى.

قياس كفاية التفويض

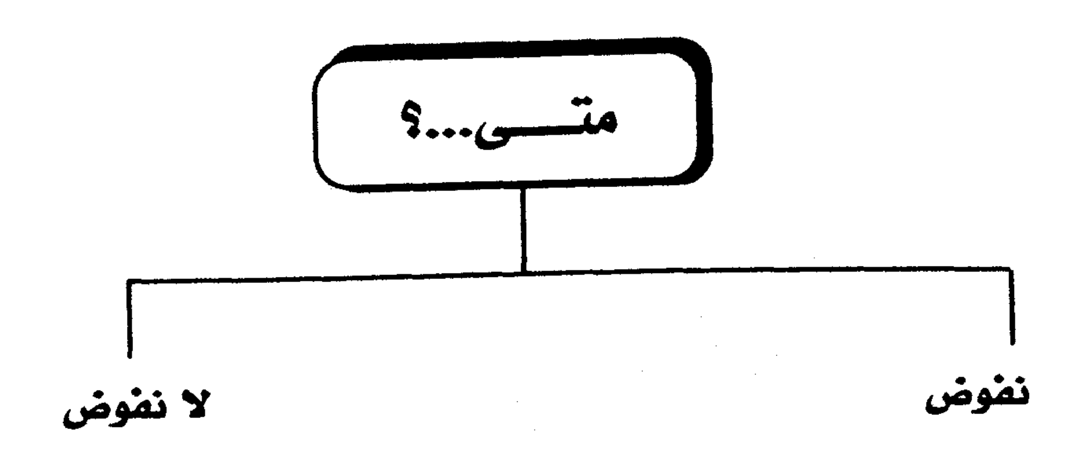
يتم قياس كفاية تفويض السلطة بأى من المؤشرات التالية:

(١) نسبة القرارات المتخذة بالمستويات الإدارية الأدنى إلى إجمالى القرارات المتخذة بالمنظمة.

(٢) نسبة القرارات المتخذة بواسطة مديرى الفروع إلى إجمالى القرارات المتخذة بالمنظمة.

(٣) درجة أهمية القرارات المتخذة بالمستويات الإدارية الأدنى.

(٤) معدل رجوع المستويات الإدارية الأدنى إلى رئاستها المركزية.



١- إذا كانت الأعمال آخذة في التوسع.

٢- إذا وجدت اختناقات في العمل

٣- إذا كان لدى المرؤوسين القدرة على الاضطلاع بالمهمة.

١- إذا لم يوجد أحد قادر على القيام بالمهمة.

٢- إذا كان العمل على جانب كبير من الحساسية.

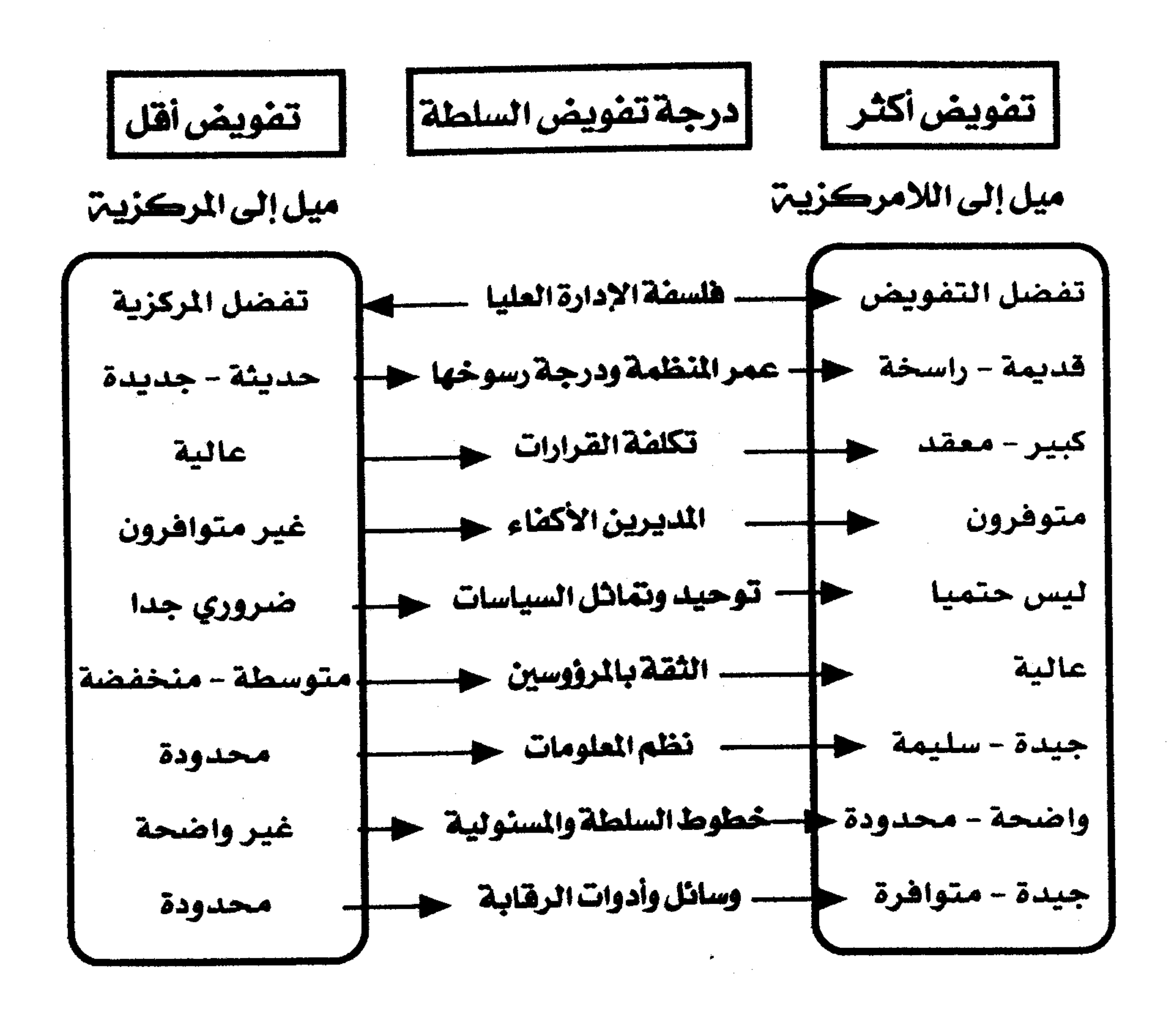
٣- إذا كان العمل المراد تفويضه لا يتلائم مع الواجبات الأخرى للمرؤوسين.

المركزية واللامركزية
والتفويض

المركزية واللامركزية من المفاهيم التنظيمية الهامة والمرتبطة ارتباطا وثيقا بمسألة تفويض السلطة. ويعكس مفهوم المركزية تركيز السلطة بينما يعتبر مفهوم اللامركزية عن تشتيت السلطة وتوزيعها. ومن ثم فإن المسألة هى هل يجب تركيز السلطة او تشتيتها خلال التنظيم وهى فى الحقيقة مسألة لا تتعلق بنوع السلطة ولكن بكمية السلطة وتعتبر لا مركزية السلطة مظهر من المظاهر الجوهرية للتفويض، بمعنى أن السلطة إذا لم تعترض فهى إذن مركزية - تركيز السلطات أو تشتيتها- يتوقف كلية على درجة أو مدى تفويض السلطة للمرؤوسين والمستويات الإدارية الأقل.

ويوجد مركزية ولا مركزية فى كل تنظيم تقريبا فلابد من وجود لا مركزية السلطة فى كل هيكل تنظيم وإلا لما وجد هذا الجهاز أصلا وفى الحياة العملية لا توجد مركزية مطلقة ولا مركزية مطلقة فالمسألة - نسبية عن مدى ودرجة تفويض السلطة.

وتختلف المنظمات والمديرين فى أوجه تفويض السلطة، فكلما اتجهت المنظمة ناحية اللامركزية زادت درجة التفويض، اما فى حالة المركزية فإن عملية التفويض تتقلص كما تتأثر درجة التفويض بعوامل كثيرة ***يظهرها الشكل التالى***



دليلك لقياس درجة اللامركزية

من وجهة نظر تطبيقية، فهناك بعض الخطوط المرشدة لتحدد كيف يمكن اتباع سياسة اللامركزية فى إحدى المنشآت، وتشمل :

(١) كلما كثرت القرارت التى تتخذ فى المستويات الأدنى فى المنظمة، كلما كان انتهاجاً للامركزية كبيراً.

(٢) كلما كانت هناك علاقة وثيقة بين مستوى متخذ القرار، وبين نقطة نشوء المشكلة كلما كانت المنشأة تتبع سياسة اللامركزية بشكل كبير.

(٣) وتزداد درجة اللامركزية بازدياد أهمية القرارات التى تتخذ فى المستويات الدنيا. فمثلاً الشركة التى يستطيع مديرو أقسامها اتخاذ

قرارات شراء تجهيزات بقيمة اكبر من نصف مليون جنيها تكون أكثر لا مركزية من تلك الشركة التى لا يمكن لمديريها الشراء إلا فى حدود نصف مليون جنيها فقط.

(٤) وتزداد اللامركزية، بزيادة اتساع القرارات على ضوء عدد الوظائف التى تغطيها هذه القرارات. وهكذا فالشركة التى يكون لمديرى اقسامها سلطة اتخاذ قرارات تتعلق بالانتاج والتسويق والأفراد أكثر لا مركزية من أخرى يستطيع مديروها ان يتخذوا قرارات تتعلق بالمبيعات والأفراد فقط.

(٥) وتزداد درجة اللامركزية، بانخفاض ما يجب على المرؤوس مراجعته مع الرئيس قبل اتخاذ القرارات. ويعد ذلك دليلاً هاماً جداً. فالشركة التى لا يكون المدير فيها مضطراً لمراجعة كل خطوة مع رئيسه (او يحتاج فقط إلى التشاور معه بعد حدوث النتائج) تكون أكثر لا مركزية من تلك التى يتعين على المدير ان يحصل على موافقة مسبقة لما يتخذه من قرارات.

(٦) تزداد درجة اللامركزية بزيادة الاتجاه نحو الرقابة المختارة والأقل المفروضة على المديرين، فمثلاً، الشركة التى يقوم كل مدير قسم انتاج - ببساطة- بتقديم تقرير مرة أو مرتين فى العام عن معدل العائد الذى حققه قسمه على استثماراته . تعد منشأة لا مركزية تماماً. أما تلك الشركة التى تتم فيها مراقبة قراراتها اليومية فيما يتعلق بالإنتاج، والتسويق، والتمويل، والأفراد فإنها تكون اقل لا مركزية. وفى المنظمات مثالية اللامركزية، حيث تكون الرقابة المفروضة اختيارياً، فإنها تعطى مرؤوسيها- بعناية- فرصة كافية لأداء الوظيفة بطريقتهم. ولكنهم يظلون مستمرين فى تزويد الرئيس بتغذية عكسية تسمح بالتعرف المبكر على المشكلات، وليرى أن الأشياء لا تنحرف عن المعايير الرقابية.

العوامل التى تؤثر على مقدار المركزية واللامركزية

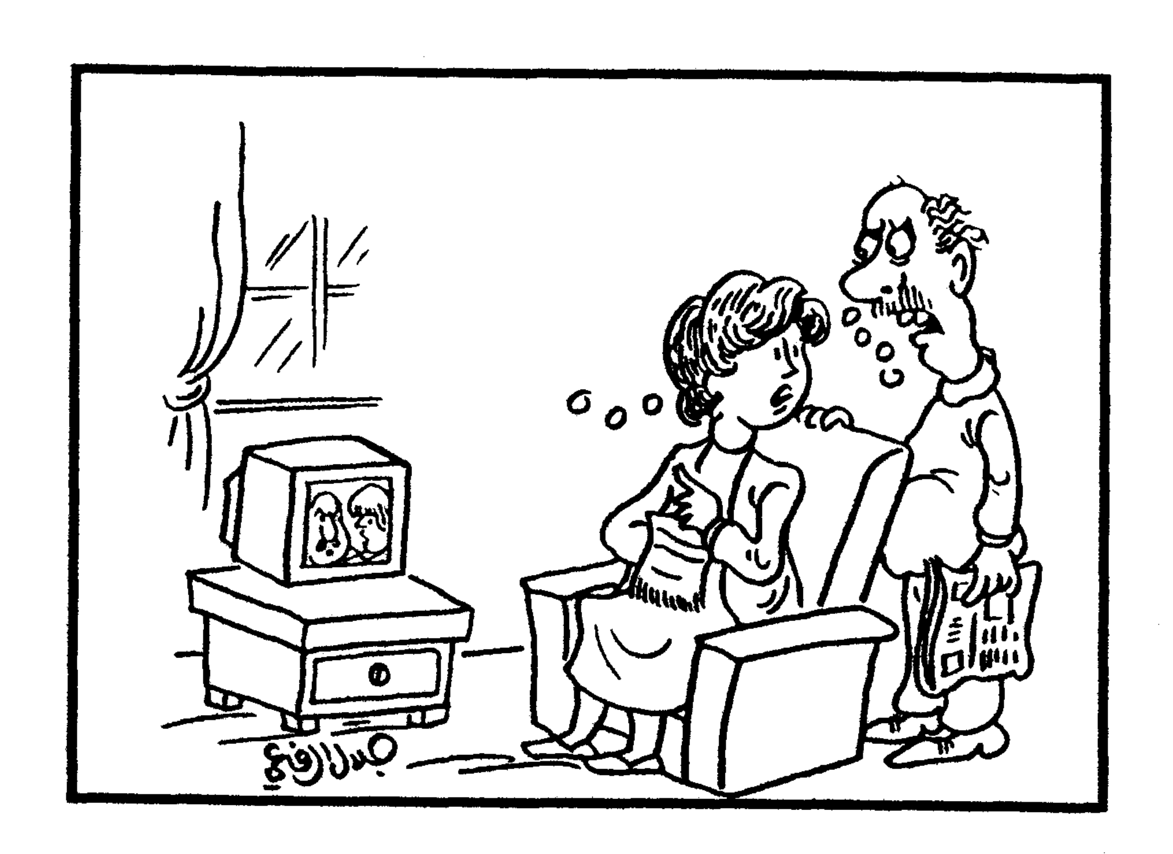
مركزية	مركزية
١- البيئة المستقرة	١- البيئة المعقدة والظروف غير المؤكدة.
٢- يكون المديرون فى المستويات الدنيا أقل قدرة وخبرة على صنع القرارات من المديرين فى المستويات العليا.	٢- يكون المديرون فى الطبقات الدنيا قادرين ولديهم الخبرة فى صنع القرارات.
٣- فى حالة عدم رغبة المديرون فى المستويات الدنيا من المشاركة فى صنع القرارات.	٣- عندما يكون للمديرين دور فى صنع القرارات.
٤-عندما تكون القرارات مهمة جداً.	٤- عندما تكون القارات ثانوية.
٥- فى حالة مواجهة المنظمة لأزمة أو مخاطرة الفشل.	٥- عندما تكون الثقافة التنظيمية مفتوحة وتسمح للمديرين بالتعبير عن رأيهم فيما يحصل فى الشركة.
٦- عندما تكون الشركة كبيرة.	٦- فى حالة كون الشركة لها فروع وموزعة جغرافياً.
٧- عندما يعتمد التطبيق الفاعل لاستراتيجيات الشركة على احتفاظ المديرون بحق القول عن ما يحدث فى المنظمة.	٧- عندما يعتمد التطبيق الفاعل لاستراتيجيات المنظمة على احتفاظ المديرون بالارتباط In-volvement والمرونة Elexibility فى صنع القرار.

تمرين

أفضل تعليق

في ضوء دراستك لموضوع التفويض

هات أفضل تعليق علي الصور التالية

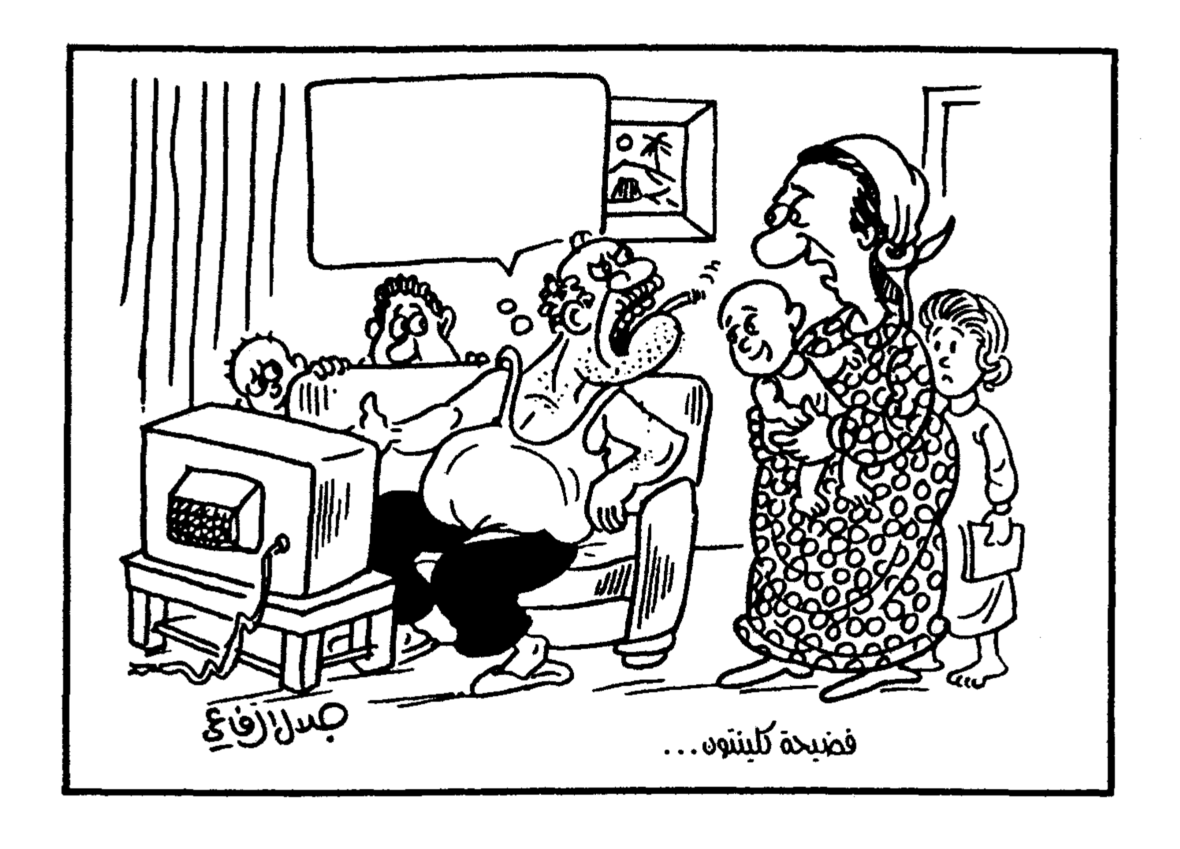


التعليق

....

....

....



التعليق

....

....

....

....

....



التعليق

....

....

....

....

....



التعليق

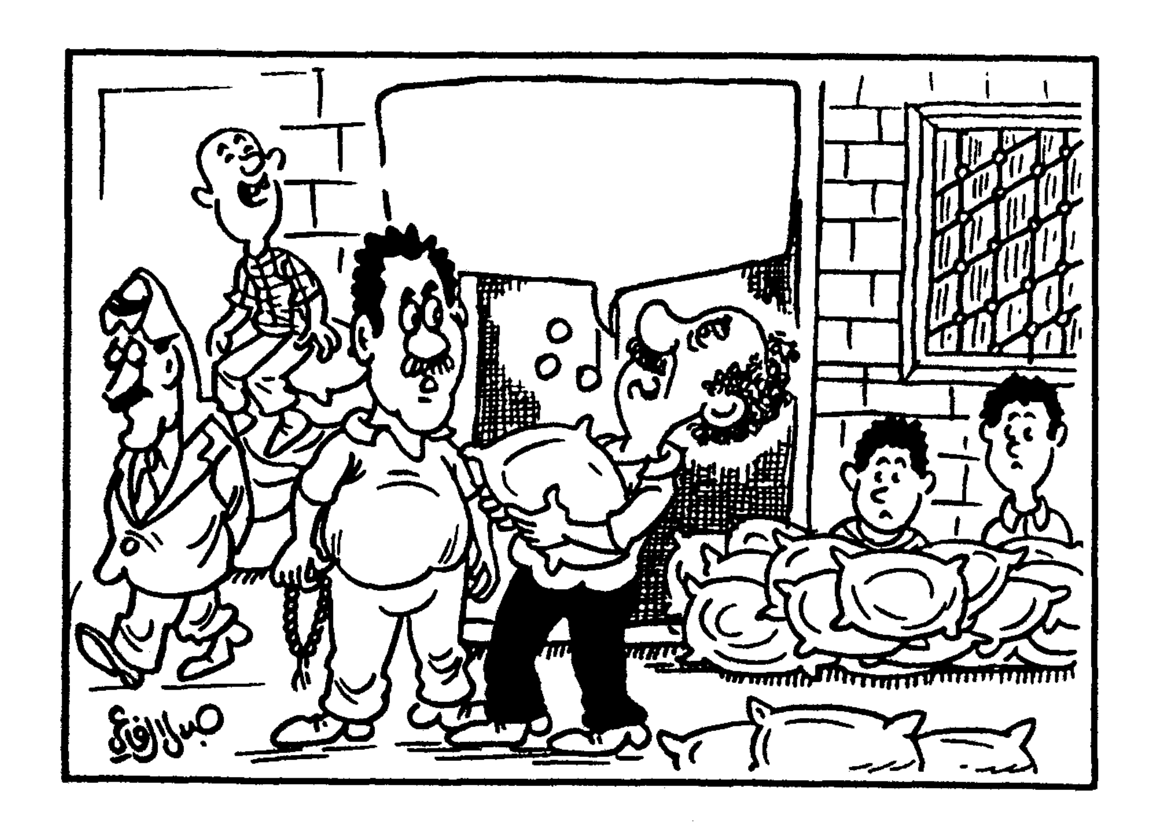
....

....

....

....

....



التعليق

....

....

....

....

....



التعليق

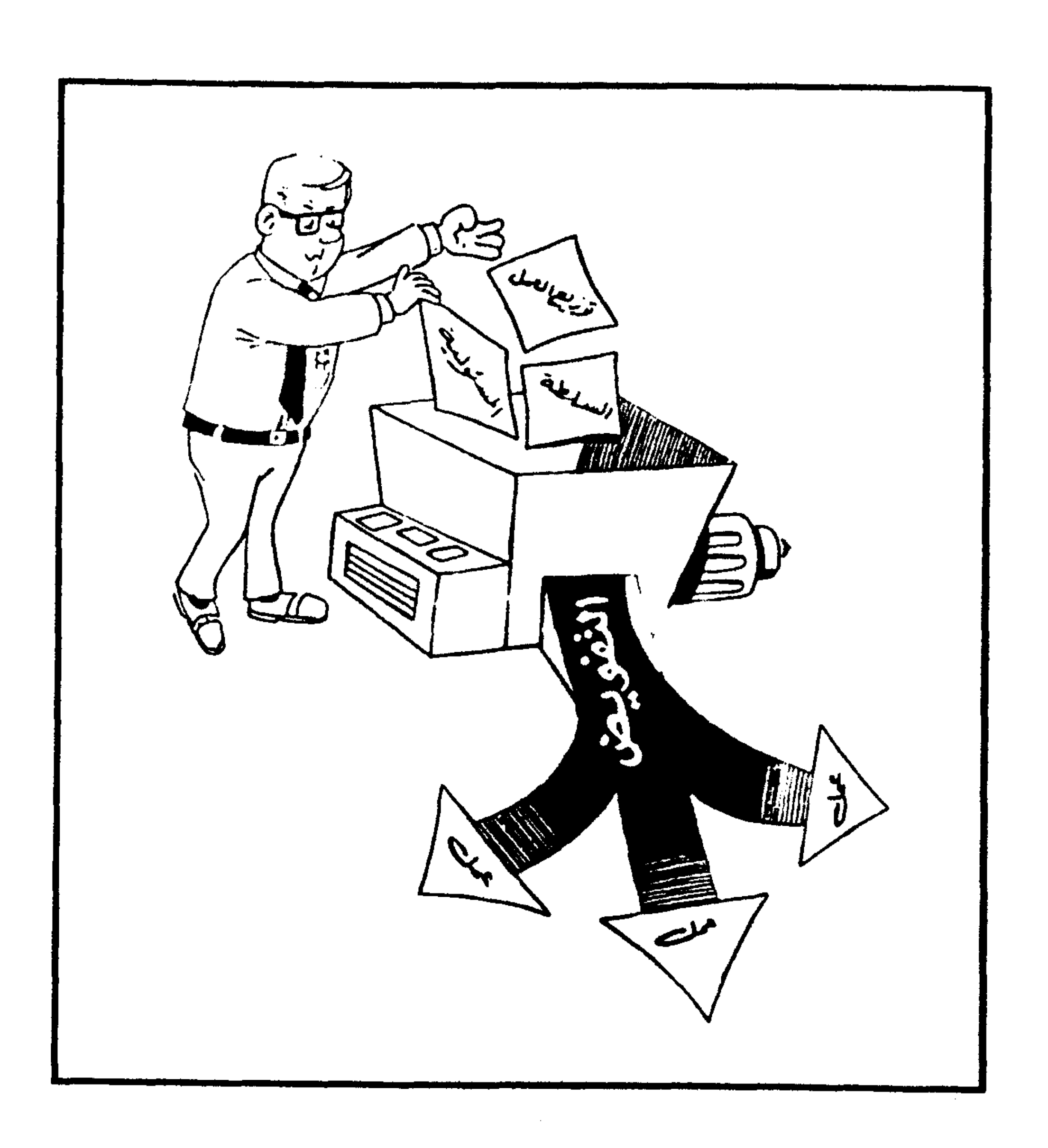
....

....

....

....

....



التعليق

....

....

....

....



التعليق



التعليق

....

....

....

....

....



التعليق

....

....

....

....

....



التعليق

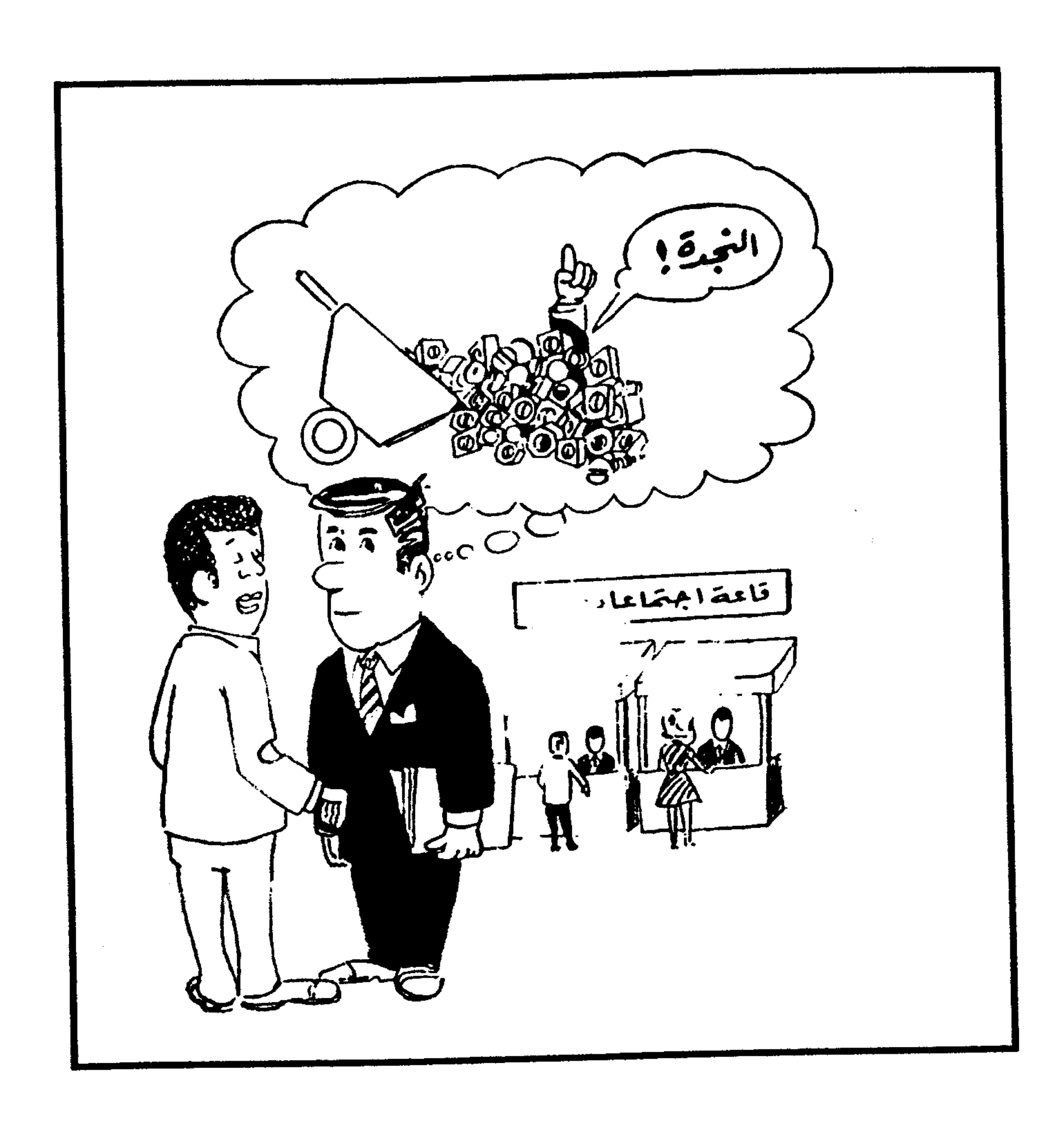
....

....

....

....

....



التعليق

....

....

....

موقف ختامى

تفويض « جون براون »

يشرف «جون براون» على عشرة موظفين فى مكتبة جامعة كمبرلاند التى توفر الكتب الجامعية واللوازم لمختلف اقسام الجامعة. فى كل ربيع من كل عام يطلب «جون» من كل قسم أن يقدم قائمة بطلبات الكتب للفصل القادم، كما ترسل الطلبات الأخرى أيضاً عن السنة كلها.

يؤمن «جون» بتفويض اكثر ما يمكنه من مسؤوليات للموظفين، ولذا فإنه دائماً يتحين الفرص لتفويض المهام لهم. وهو يعتقد أيضاً أن ذلك يعطيه وقتاً أكبر لنفسه ويمنح موظفيه خبرة جيدة.

بعد أن فكر فى الأمر شهر تقريباً قرر «جون» أن يفوض أمر إعداد طلبات الكتب الجامعية إلى الموظفين. لا يرى أى سبب لعدم قيامهم بذلك أنفسهم ويوفروا له وقتاً كبيراً للتعامل مع مختلف الأقسام. وهكذا فقد أخبر الموظفين بذلك فى الاجتماع بحيث يكونون مسئوولين عن توفير الكتب اللازمة مع بداية كل فصل، وأشار إلى أن أى مشكلة غير عادية يمكن أن يرجعوا إليه فيها، ظهر على وجوه الموظفين السرور بهذه المهام الجديدة إذ شعروا بأن ذلك يعطيهم سيطرة اكبر على مجالات أكاديمية عليهم أن يتعاملوا معها كل يوم.

منذ أيام قليلة تلقى «جون» مخابرات هاتفية من رؤساء بعض الأقسام الذين اشتكوا من التغيرات فى إجراءات طلب الكتب. إحدى الشكاوى هى أن على الأقسام الآن أن تقدم طلباتها مرة خلال العام بدلاً من كل فصل وحده.

وما يزعجهم ايضاً انهم لا يتعاملون مباشرة مع «جون» بعد الآن لحل أى مشكلة تتعلق بالكتب.

وعلى الرغم من أن «جون براون» يصادف مشكلات فى تفويض مهمة طلب الكتب الجامعية إلا انه على الطريق الصحيح ويمكن للموقف ان ينقذ حتماً.

اولاً : دعونا نرى ماذا فعل جيداً عندما فوض . لقد اختار مهمة غير بسيطة. فى الحقيقة إنها كبيرة (وإلا لما اهتم رؤساء الأقسام بها إذا لم تحدث كما يجب). ويبدو أيضاً أن موظفيه قد أخذوا المهمة مأخذ الجد واهتموا بها، ويظهر ذلك جلياً فى التغييرات التى أحدثوها فى الإجراءات السابقة.

ثم إن «جون» أعطى الموظفين ، بعد أن فوض المهمة لهم، شرحاً وافياً عن كيفية اداء المهمة. على الرغم من أنها قد سببت له إشكالات فيما بعد، إلا أنه اتبع أصول التفويض السليم، وهذا يبين للموظفين أيضاً أنه يثق بقدراتهم.

واخيراً، اتبع «جون» مبدأ الاستثناء مع أنه كان غامضاً بعض الشئ فيما يعتبر استثناء. وربما لو أنه أعطى معلومات اكثر لساهم فى عدم ظهور بعض المشكلات فيما بعد.

من الأخطاء الواضحة التى ارتكبها «جون» كانت فى عدم إبلاغه لرؤساء الأقسام فى الجامعة عن النظام الجديد. كان بإمكانه لو تكلم معهم فى البداية عن الموضوع أن يزيل الكثير من العوائق بدلاً من انتظار تطور المشكلات فيما بعد . ربما كان وقع سياسة التفويض التى قام بها «جون» على نفوس رؤساء الأقسام هو أنه لا يعتبر طلبات الكتب الجامعية كبيرة واحتمال الخطأ فى اتخاذ القرارات خلالها كبيرة أيضاً. ومع أن «جون» لا يريد أن

يشرف بشكل مباشر إلا أن كان بالإمكان تصميم نظام للمعلومات المرتدة بحيث يمكنه مراقبة كيفية تطور الأمور، فمثلاً كان بإمكانه أن يطلب تقارير شهرية عن كل طلبات الكتب.

وبما أنه لا يوجد أى دليل فى المشكلة فيما يتعلق بقدرات موظفيه، فمن غير المتوقع أن يكونوا جميعاً على مستوى واحد من التطور. ولكن يبدو أن سياسة التفويض هذه موحدة لكل الموظفين، ولهذا السبب يمكن أن نجد بعض رؤساء الأقسام يشتكون. ربما كان على «جون» أن يكون أكثر قدرة على الاختيار بحيث يفوض اكثر للموظفين الأكثر خبرة وقدرة، ويفوض أقل من ذلك للموظفين الأقل قدرة وخبرة.

إن قيام بعض الموظفين بتغييرات كبيرة فى سياسة إرسال طلبات الكتب تشير فى الحقيقة إلى أن «جون» قد فوض الشئ الكثير. وكثيراً من الأحيان لا يستطيع الموظفون أن يروا الصورة الكبيرة بأنفسهم، ولذا فإن السيطرة والرقابة من «جون» كانت بالإمكان أن تمنع الشعور بعدم السعادة لدى رؤساء الأقسام. وبينما كان الطلب السنوى للكتب يسهل الأمور كثيراً عن الموظفين إلا انه يعتبر غير واقعى من وجه نظر الوحدات الأكاديمية.

والآن عزيزى الدارس:

أصبح من المتفق عليه بيننا أن التفويض عملية مفيدة ولكن بشرط أن يتم التفويض وفقاً للشروط المعمول بها ..

ولنفترض الآن أنك مديراً وتفكر فى تفويض مهام أكثر إلى مرؤوسيك.. فأى العوامل التى يمكنك أن تأخذها فى الاعتبار لتحديد المهام التى يمكنك تفويضها.

وإذا كنت حالياً مديراً فأى المهام والقرارات تفوض ؟ هل هناك مهام يمكنك تفويضها ولكنك لا تحاول ذلك ؟ لماذا.

قائمة المراجع

(١) أبو بكر مصطفى - د. عبد الجليل آدم - موسوعة الإدارة، مصطلحات إدارية مختارة، منشورات المعهد العالى للعلوم الإدارية، بنغازى - ١٩٨٦ - ص ٢٠.

(٢) د. سعيد يس عامر - د. على عبد الوهاب - الفكر المعاصر فى التنظيم والإدارة - غير مبين الناشر - ١٩٩٤ - ص ٣٩٤.

(٣) د. شوقى حسين عبد الله - أصول الإدارة - دار النهضة العربية - ١٩٨١ - ص ٢٧٧.

(٤) د. حسين شرارة - محاضرات تدريبية.

(٥) د. محمود مرسى - د. زهير الصباغ - إدارة الأداء - معهد الإدارة العامة بالرياض - ١٩٨٨ - ص ٣٠٨.

٦) د. أحمد ابراهيم عبد الهادى - الإدارة - مكتبة جامعة بنها - ١٩٩٣ - ص ١٢٧.

(٧) د. أحمد سيد مصطفى - المدير فى البيئة المصرية - غير مبين الناشر - ١٩٩٦ - ص ٤٢٨.

(٨) د. أسامة فريد - محاضرات تدريبية.

(٩) د. أحمد ماهر - الإدارة مدخل بناء المهارات - المكتب العربى الحديث - ١٩٨٥ - ص١٩٢.

(١٠) د. سيد الهوارى - تنظيم الهياكل والسلوكيات والنظم - مكتبة عين شمس - ١٩٩٢ - ص ١٥٢.

(١١) المركز العربى للتطوير الإدارى - محاضرات تدريبية.

(١٢) د. محمود صبح - محاضرات تدريبية.

(١٣) د. عبد الرحمن العيسوى - محاضرات تدريبية.

(١٤) كيف تصبح عبقّرياً - دار الآفاق - بيروت - ص ١٨.

(١٥) د. حسين محمد العلوى - الاشراف مدخل علم السلوك التطبيقى لإدارة الناس - معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية - ١٩٨٨ - ص٥٢٣.

الفهرست